Manoela POPESCU

Comunicare și negociere în afaceri



PRO UNIVERSITARIA

CUPRINS

„Formularea unei probleme este adesea mai importantă decât soluționarea ei"

Albert Einstein

INTRODUCERE

De ce comunicarea? Comunicarea este esențialmente un fenomen, un proces, o artă şi o ştiinţă necesară omului. De foarte multe ori comunicarea este redusă la un surâs (celebrul surâs al Giocondei), la o privire încărcată de semnificație adresată unui alt om sau unei flori sau la murmurarea până la obsesie a unei melodii sau a unei definiții.

Individul este cel care comunică, voluntar sau involuntar, şi prin aceasta, pe de o parte îşi dezvoltă deprinderile şi abilitățile de comunicare, iar, pe de altă parte, îşi modifică comportamentul în sens pozitiv sau negativ. Omul fiind întotdeauna semnificație, niciodată obiect, noncomunicarea este imposibilă aşa cum fără spațiul cultural pe care şi-l făureşte în mod miraculos omul nu s-ar putea defini pe sine însuşi şi concepte ca umanitate, umanism nu ar mai avea sens. Comunicarea este determinată cultural, iar existența umană este o existență culturală.

În prezent se comunică prin diferite mijloace materiale şi imateriale, ştiinţa şi tehnica oferindu-ne o multitudine de posibilități de comunicare. Chiar dacă nu există o definiție unanim acceptată de către specialiştii în diferite ştiinţe în ceea ce priveşte comunicare, ceea ce evident generează permanente controverse, totuşi, comunicarea este necesară. Mai mult decât atât, comunicarea şi, implicit, negocierea sunt metode de reprezentare a interacțiunii umane în care accentul cade pe proces.

În noua economiei (economia bazată pe cunoaştere) se impun termeni de competiție tot mai drastici, fapt ce implică preocupări permanente din partea firmelor în sensul creşterii gradului de prosperitate a lor şi a tuturor factorilor cheie implicați în activitățile acestora: clienți interni şi externi, proprietari, angajați, furnizori, comunități, acționari, asociați etc.. Mai ales în cadrul schimbărilor de anvergură ce marchează fenomenul de globalizare, considerarea *responsabilă a comunicării* de către toate firmele trebuie să fie o componentă de bază a procesului managerial modern. Ideea nu este nici originală şi nici controversată. Afacerea reprezentând sursa principală de putere şi de influență dintr-o societate, dar, în acelaşi timp, şi cea mai puternică forță a schimbărilor sociale. Dezvoltarea afacerilor, ca şi a indivizilor, este determinată de comunicare. În acest sens, legătura dintre comunicare şi dezvoltare analizată de diferite teorii ale comunicării scot în evidență reconstituirea ansamblului de reguli, rituri, norme socioculturale care alcătuiesc comunicarea văzută ca un proces dinamic.

Există o multitudine de motive pentru care se studiază comunicarea şi care justifică interesul tot mai accentuat al teoreticienilor şi managerilor pentru acest subiect, astăzi la modă. Dovada o reprezintă multitudinea de apariţii editoriale care sunt centrate pe sau fac referire la conceptul de comunicare. Într-un mediu dinamic, marcat de profunde schimbări, oamenii găsesc cu greu modalităţile de acţiune corespunzătoare adaptării la schimbări. În acest sens, indivizii au trei opţiuni principale cu privire la încercarea de a stăpâni incertitudinea mediului şi impactul său potenţial: adaptarea elementelor de mediu, încercarea de a influenţa caracterul favorabil al mediului existent şi modificarea domeniului de activitate. Toate aceste opţiuni însă, nu pot fi urmate cu succes dacă oamenii nu ţin cont de competenţele şi comunitatea de comunicare. Cea care ajută oamenii în identificarea schimbărilor, oferindu-le posibilitatea adaptării la mediu, este comunicarea. Iar negocierea nu este altceva decât o formă concentrată şi interactivă de comunicare. Astfel că, scopul lucrării nu este acela de a analiza şi interpreta diferitele componente ale comunicării şi negocierii în vederea manipulării, exploatării şi dominării oamenilor în afaceri şi în viaţa cotidiană. Intenţia este de a furniza suficiente elemente cititorului pentru a dispune de un arsenal de tehnici şi tactici de comunicare şi negociere pe care să-l utilizeze în vederea creării unui mediu favorabil dezvoltării personalităţii sale, dar ţinând cont de semenii săi. În acest sens, lucrare îşi propune analiza celor două fenomene, procese, ştiinţe şi arte fără simplificări, ci, dimpotrivă, formulând noi preocupări generate de dezvoltarea societăţii umane, în ansamblul ei.

CAP. 1. Comunicarea umană: trecut, prezent şi viitor

Noţiunea de comunicare are multe înţelesuri, iar dezvoltarea tehnologiilor şi practicilor a contribuit din plin la proliferarea de noi sensuri. Varietatea ipostazelor comunicării derutează şi tinde să amplifice greutatea realizării unei definiţii unanim acceptate. Astfel că, înţelegerea comunicării ca fenomen, proces şi artă impune abordarea din perspectiva umană depăşind comunicarea dintre artefacte şi cea din lumea animală.

1.1. Scurt istoric al comunicării umane

Dacă se face o incursiune în evoluţia umană se poate constata că, în mod evident, omul a comunicat încă din primele etape ale evoluţiei sale. În epoca de piatră omul comunica mai ales nonverbal şi paraverbal. Astfel, scrâşnetul dinţilor, folosit şi astăzi de omul modern pentru a-şi arăta ostilitatea faţă de alţi indivizi, era forma sub care îşi anunţa atacul omul preistoric. Desigur, în timp, diferitele limbaje: verbal, nonverbal, paraverbal s-au dezvoltat pe măsura dezvoltării societăţii omeneşti. Limbajul verbal s-a îmbogăţit cu noi cuvinte şi noi sensuri, limbajul nonverbal a devenit mai complex, iar cel paraverbal şi-a atenuat din duritate. Astfel că, deşi ostili, oamenii nu mai scrâşnesc unii la alţii, ci doar rânjesc (zâmbet ostil). De asemenea, omul a comunicat nonverbală prin gesturi ale palmelor şi mâinilor încă din primele momente ale apariţiei sale. Spre exemplu, în decursul istoriei, palma deschisă a fost asociată cu adevărul, onestitatea, supunerea şi umilinţa. Strângerea mâinii este o relicvă din epoca în care oamenii trăiau în peşteri. Atunci când se întâlneau oamenii peşterilor îşi înălţau braţele în aer cu palmele deschise pentru a arăta că nu au arme şi sunt paşnici. Mai târziu au apărut gesturi cu palma pusă pe inimă, dusă la caschetă şi, în prezent, întinderea mâinii şi strângerea palmelor sub formă de salut.

Referitor la comunicarea scrisă, se presupune că cea mai veche reclamă scrisă datează de acum 3000 ani, inscripţionată pe papirus şi descoperită printre ruinele oraşului Theba din Egipt:

> "Sclavul Shem, fugind de la stăpânul său Hapu - ţesătorul, toţi bunii cetăţeni sunt chemaţi să ajute la aducerea înapoi. El este înalt, înfăţişare sănătoasă şi ochi negri. În schimbul unor ştiri despre locul în care se află el, este oferită o jumătate de monedă de aur, iar pentru aducerea lui la parohia lui Hapu - ţesătorul, unde este ţesută cea mai bună stofă conform dorinţelor dumneavoastră, este oferită o monedă întreagă de aur."

De asemenea, emblemele au început să fie folosite în aceeaşi perioadă: firma unui brutar era reprezentată de un catâr punând în mişcare o moară, lăptarii foloseau ca emblemă o capră, farmaciştii efigia şarpelui etc..

În ceea ce priveşte comunicarea verbală, literatura de specialitate[77] consemnează o etapizare istorică a acesteia începând cu primele forme de comunicare verbală: discursul, din Grecia antică şi apariţia noţiunii de retorică ca ştiinţă a discursului şi artă de a convinge. Astfel, încă de acum 2500 de ani (sec. V î.Hr.) oamenii care stăpâneau arta conversaţiei şi aveau deprinderi şi capacităţi reale de comunicare se afirmau mai uşor în societate. În acea perioadă comunicarea, sub forma retoricii, a cunoscut cea mai mare dezvoltare. De fapt, primele elemente de teorie a comunicării au fost elaborate de Corax din Siracuza (Arta retoricii) în care sunt prezente câteva tehnici de comunicare şi reguli de elaborare a unui discurs. Mai târziu apar specialiştii în retorică denumiţi sofiştii.

Dezvoltarea retoricii în domeniul politic determină apariţia specialiştilor (*logografi*) în evaluarea cuvântărilor (cuvântarea fiind construită pe 6 niveluri: introducere, expunere de motive, prezentarea faptelor, argumentaţia, probele şi concluziile).

Între 427-347 î.Hr., Platon introduce *retorica în viaţa academică greacă.* Pentru Platon retorica reprezenta un început de ştiinţă a comunicării. Astfel, că în procesul comunicării Platon a delimitat 5 etape: conceptualizarea, simbolizarea, clasificarea, organizarea şi realizarea. Continuând munca lui Platon şi deschizând noi direcţii de dezvoltare a teoriei comunicării, Aristotel (384-322 î.Hr.) a scris Rethorike şi primul tratat de logică Organon în care, pentru prima dată, este construit tipul de argumentaţie logică bazat pe silogism. Organizarea discursului propusă de retoricii antici se păstrează şi astăzi în aceeaşi formă: *exordiul* (replica de deschidere cu rol de a atrage atenţia, de a provoca auditoriul), *propunerea* (tema şi subiectul discuţiei), *diviziunea* (părţile, secţiunile, capitolele, paragrafele sau cauzele care vor fi abordate în discurs şi ordinea lor), *naraţiunea* (expunerea faptelor), *confirmarea* (argumentarea punctului de vedere al vorbitorului), *respingerea opiniei adverse* (demontarea eventualelor obiecţii şi observaţii ale auditoriului), *digresiunea* (în scopul de a înveseli atmosfera, de a o destinde) şi *încheierea* (rezumatul discursului, prezentarea ideilor principale).

Progresele realizate de greci în domeniul comunicării verbale au fost continuate de filosofii şi oratorii romani. Aceştia realizează delimitarea comunicării verbale teoretice de cea practică, considerând că retorica este teoria, iar practica vizează oratoria. În cadrul Imperiului Roman s-au afirmat cei mai mari oratori din toate timpurile. Printre aceştia, Cicero (106-43 î.Hr.) a lăsat istoriei celebrele sale opere: De Inventione, De Oratore şi Topica.

Dezvoltarea artei oratorice de către romani a condus la completarea discursului cu partea denumită Actio, care priveşte acţiunea oratorului, respectiv îmbrăcămintea şi înfăţişarea oratorului, postura trupului, gestica de sprijin, privirile şi contactul vizual, tonul şi inflexiunile vocii. Astfel, se poate spune că, în acea perioadă, comunicarea umană se realiza sub toate formele: verbală, nonverbală şi paraverbală.

Istoria comunicării consemnează faptul că, după perioada greco-romană, teoria şi practica comunicării umane au cunoscut o oarecare stagnare. Astfel că, abia pe la sfârşitul secolului al XIII-lea, apar dezbaterile publice în Parlamentul britanic[101] (în 1215 este semnată Magna Carta prin care se stabileau principiile parlamentare sub domnia regelui John; în 1295, sub domnia lui Edward I este înfiinţat Parlamentul britanic; în 1341 are loc separarea Parlamentului în cele două camere: Camera Comunelor şi Camera Lorzilor). Discursurile şi dezbaterile parlamentare erau adevărate lupte oratorice. La sfârşitul secolului al XIX-lea, în universităţile americane, au fost introduse competiţiile de dezbaterii publice (formale), pentru ca, mai apoi, mijloacele moderne de comunicaţie să facă posibile dezbaterile publice televizate şi din presa scrisă.

În ceea ce priveşte dezvoltarea comunicării umane, teoriile, tehnicile, tehnologiile şi practicile acesteia revin în centrul atenţiei începând cu secolul al XV-lea. Astfel,

- între 1436 şi 1444 se dezvoltă imprimeria mecanică. Apariţia tiparului şi a cărţilor tipărite reprezentând un pas important în evoluţia tehnologiei comunicării umane moderne;
- în 1631 apare primul săptămânal francez, dezvoltându-se comunicarea prin presa scrisă;
- în 1827 în Franţa se fac primele fotografii, iar în 1888, cu un aparat Kodak este realizată fotografia modernă ceea ce contribuie decisiv la dezvoltarea comunicării umane prin imagini;
- apariţia telegrafului (în 1837 – SUA), a telefonului (în 1876 –SUA) şi a telegrafului fără fir (în 1896 - Anglia) determină noi direcţii şi tendinţe în dezvoltarea comunicării umane;
- radioul (1920), cinematograful (1895) şi televiziunea (1926) contribuie la dezvoltarea comunicării publice;
- sistemele multimedia permit prelucrarea simultană a textelor, a sunetelor şi a imaginilor digitalizate şi oferă noi orizonturi dezvoltării comunicării umane;
- revoluţia Internet a determinat dezvoltarea comunicării la distanţă.

Secolul XX aduce o explozie a dezvoltării teoretice şi practice a comunicării umane. Astfel, dacă în 1960 era vizat termenul de semiotics când se vorbea de spre studierea tuturor modalităţilor de comunicare structurată, iar Levi-Strauss sugera (Antropologie structurală) că antropologia socială, economia, lingvistica, teoria informaţiei (Shannon şi Weaver) şi teoria jocurilor (Von Neumann şi Morgenstern) vor forma o ştiinţă nouă, cea a comunicării, în 1963 Jakobson recomandă crearea unei ştiinţe integrate a comunicării (formată din antropologia socială, sociologia şi economia) [53]. Evident, dezvoltarea diferitelor ştiinţe contribuie permanent la îmbogăţirea termenului de comunicare. Mai târziu comunicarea devine o disciplină autonomă, începând să fie studiată în diverse universităţi de prestigiu. Spre exemplu, din 1995 comunicarea este predată ca

disciplină la Institute for Scientific Information din Philadelphia). În România, comunicarea este o disciplină predată atât în cadrul facultăților economice, cât şi a celor sociale şi tehnice.

Cum termenul de **comunicare este legat de un proces comunicațional, dar şi de rezultatul acestui proces, precum şi de unele fenomene specifice**, elucidarea fenomenelor propriu-zise şi formularea răspunsurilor la problemele generate de respectivul concept s-a realizat printr-un efort ştiințific susținut. Astfel că ştiința comunicării nu duce lipsă de teorii, dezvoltate fiind de către o serie de ştiințe care, utilizând termenul de comunicare, au elaborat şi dezvoltate o serie de modele de dezvoltare proprii. Prin teorie înțelegându-se un ansamblu de idei organizate într-un sistem coerent în jurul unui nucleu central, fie un cadru metodologic formal, care propune un model explicativ parțial sau pragmatic. Printre cele mai cunoscute teorii în comunicarea umană (socială) sunt[25]:

- *Teoriile datei* (1948). În această categorie se înscrie teoria matematică a comunicării (C. Shannon şi W Weaver, The mathematical theory of communication, 1949) ignoră înțelesul şi utilitatea mesajelor, axându-se pe debitul de informație;
- *Teoriile semnului* (lingviştii dezvoltă subiecte specifice comunicării, bazându-se pe cod. Semnele fiind sunete, forme, gesturi etc., adică realități fizice şi semnificații, iar codul este un repertoriu de semne însoțite de reguli de îmbinare a acestora. Limbajul este văzut ca suport al gândirii, funcția de comunicare a acestuia fiind lăsată în plan secundar);
- *Teoriile comportamentului* (studiază comunicarea la nivel interpersonal şi în acest sens sunt cunoscute teoriile behavioriste). Comportamentul uman poate fi descris în termeni de stimuli-răspuns, deoarece fiecare individ are un comportament autonom, influențat fiind de stimuli proveniți din interior şi din exterior. Desigur, comportamentul uman presupune adaptări sau modificări constante sub influența celor două categorii de factori: interni şi externi. Dar comportamentul uman se manifestă ca urmare a existenței unui scop;
- *Teoriile difuzării* (studiază comunicarea de masă (Stuart Hall)). Conform acestor teorii, publicul este atât receptor, cât şi sursa mesajului difuzat. ;
- *Teoriile sistemice* (cu preocupare pentru cibernetică (Wiener, Cybernetics or control and communication in the animal and in the machine, 1948), organizare (Morin, La methode.1. La nature de la nature, 1977) şi constructivism (Foerster)). Abordarea sistemică a comunicării vizează faptul că aceasta poate fi surprinsă în dinamică sub influența componentelor ei determinante, prezentând un grad mai mare de complexitate decât părțile sale componente. Comunicarea este considerată un sistem deschis, influențată fiind de contextul în care apare şi se dezvoltă., dar şi de dinamica părților sale componente. Astfel,

comunicarea s-a dezvoltat ca urmare a apariției și dezvoltării unor mijloace comunicaționale moderne. De asemenea, tipul de interacțiune dintre părțile comunicatoare poate să se intensifice sau să apară alte tipuri de relații (interacțiuni);

- *Teoriile psihologice* ale comunicării pun accentul pe diferite componente, inclusiv pe atitudini, intenții și condițiile necesare unei comunicări eficace. În modelele de comunicare de natură psihologică, sursa este influențată de abilitatea ei comunicațională, de atitudinile sale, de cunoștințele sale, precum și de sistemul social și cultural căruia îi aparține, iar receptorul deține caracteristici asemănătoare cu ale sursei. Canalul face trimitere la cele cinci simțuri, iar mesajul este organizat și structurat. Pentru unii adepți ai teoriilor psihologice (Barnlund, 1970), comunicarea înseamnă o tranzacție în care omul inventează și atribuie semnificații pentru a-și atinge obiectivele.;
- *Teoriile antropo-sociologiei comunicării* (pun accent pe abordarea socială a interacțiunii). Analiza antropologului se sprijină pe mituri ca formă de limbaj (Claude Levi-Strauss). Jakobson descoperă și sistematizează regulile de funcționare a limbajului. În acest sens, schema oricărei comunicări prezintă șase elemente constitutive și îndeplinește șase funcții[55]: *sursa* (funcția expresivă), *destinatarul* (funcția conativă), *mesajul* (funcția poetică), *contextul* (funcția referențială), *contactul* (funcția fatică), *codul* (funcția metalingvistică);
- *Teoriile lingvistice*. Structuralismul extinde ipotezele unei școli lingvistice asupra comunicării (Saussure). Pentru lingviști, limba - ca o instituție socială, este un sistem organizat de semne (fiecare semn având un dublu aspect) ce exprimă idei, iar actul de vorbire este un act individual.

Concluzionând, se poate spune că, deși noțiunea de comunicare are multe sensuri, dezvoltarea tehnologiilor și profesionalizarea practicilor, care au contribuit la dezvoltarea diferitelor teorii ale comunicării din diferite perspective, nu au făcut decât să adâncească contradicțiile și tensiunile dintre acestea.

1.2. Definirea conceptului

Comunicarea, domeniu al științelor sociale, prezintă o multitudine de ipostaze, generate fiind de bogata literatură de specialitate care tratează de pe poziții diferite această noțiune. Interesant este că, acum 20 de ani, doi cercetători americani au înregistrat în jur de 126 de definiții reprezentative [25] ale comunicării.

Noțiunea de comunicare are mai multe înțelesuri, deoarece ea a fost dezvoltată de o serie de științe destul de diferite, cum ar fi: filosofia, istoria, geografia, psihologia, sociologia, etnologia, economia, științele politice, biologia, lingvistica, cibernetica, științele cognitice, etologia etc.. Comunicarea este diferită pentru un biolog, de cea stabilită de către un informatician sau un economist. Astfel că,

fiecare ***domeniu al cunoaşterii are definiţii care accentuează o latură sau alta a termenului de comunicare: caz, schimb, transfer, transport, energie, informaţie*** etc.. Aparenta contradicţie între diferitele definiţii ale conceptului care există în prezent este cauzată de faptul că majoritatea acestor definiţii sunt elaborate, aşa cum s-a precizat deja, din perspectiva şi pentru un anumit domeniu şi, ca atare, fiecare definiţie este raportată la un sistem propriu domeniului respectiv.

De asemenea, c***omunicarea este definită în literatura de specialitate prin metoda aditivă, respectiv însumarea variabilelor*** pe care ceasta le implică.

O altă modalitate de definire a termenului de comunicare este realizată ***din perspectiva mesajului*** care este transmis de emiţător. În acelaşi registru se înscrie şi modalitatea de definirea a comunicării prin intermediul ***comportamentului de comunicare***.

În literatura de specialitate definirea termenului de comunicare s-a realizată din perspectiva mai multor discipline[25]: lingvistică, biologie, informatică, sociologie, psihologie, filosofie, economie, management, logică, arhitectură etc.. Ceea ce ne conduce la idee conform căreia se pot defini mai multe tipuri de comunicare:

- comunicare artificială;
- comunicare biologică;
- comunicare socială;
- comunicare culturală;
- comunicare managerială;
- comunicare muzicală;
- comunicare plastică;
- comunicare cibernetică;
- comunicare organizaţională etc..

Dacă ar fi să se poată da o definiţie singulară a comunicării ea ar trebui să fie conectată de fiinţa umană. Dacă se doreşte pătrunderea în adâncime, în interrelaţiile umane pentru a înţelege scopul, mijloacele, felurile comunicării umane trebuie să se prezinte, măcar succint, o radiografie a relaţiilor, cu regulile lor, cu exemplificări pentru o posibilă abordare practică.

Definiții ale comunicării

Tabelul nr. 1.1.

Nr. crt.	Perspectiva	Enunțul
1.	cognitivă	transmitere a unui anumit conținut (informații, opinii, păreri, sentimente etc.) sau o punere în relației
2.	tehnică	punere în comun, împărtășire și transmitere a unor proprietăți unui număr de lucruri (*Charles Morris*)
3.		ceea ce leagă organismele între ele (*Colin Cherry*)
		procesul transmiterii structurii dintre componentele unui sistem care poate fi identificat în timp și spațiu (*Klaus Krippendorf*)
4.	biologică	acțiunea a unui organism sau a unei celule care modifică modelele probabile de comportament ale altui organism sau celule, într-o manieră adaptivă pentru unul sau ambii participanți (*Edward Wilson*)
5.	lingvistică	schimbul verbal dintre subiectul care vorbește și un interlocutor
6.		înștiințare, informație, știre; raport. - Contact, relație, legătură. - Prezentare într-un cerc restrâns de specialiști a unei contribuții personale într-o problemă științifică; lucrare care face obiectul unei comunicări (DEX, 98)
7.	managerială	schimb de semnale, cu scopul de a informa, instrui sau convinge, bazat pe existența unor semnificații comune, condiționat de contextul relațiilor între cei care comunică, dependent de contextul social
8.		acțiunea de a comunica și rezultatul ei
9.	psihologică	totalitatea proceselor prin care o minte poate să o influențeze pe alta (*Warren Weaver*)
10.		relație între indivizi ce implică transmitere intenționată sau nu, cu influențe asupra receptorului și cu efect retroactiv
11.	sociologică	proces de emitere a unui mesaj și de transmitere a acestuia într-o manieră codificată cu ajutorul unui canal către un destinatar în vederea receptării
12.		proces prin care un individ (comunicatorul) transmite stimuli cu scopul de a schimba comportamentul altor indivizi (auditoriul) (*Carl Hovland, Irving Janis, Harlod Kelley*)
13.		Interacțiunea socială prin sistemul de simboluri și mesaje (*George Gerbner*)

Definițiile prezentate, stabilite fiind din diferite perspective, *devin restrictive pentru celelalte domenii de activitate.* Spre exemplu, definiția dată de *Charles Morris*[25, 66] vizează doar diferite tipuri de interacțiuni şi nu face nici o referire la informațiile conținute de respectivele „proprietăți". În timp ce biologii definesc comunicarea prin transmiterea genelor, referindu-se evident la comunicare genetică. Mai mult decât atât, omul poate să comunice cu universul fizic printr-o rețea foarte complexă de comunicații între celulele nervoase.

Etimologic, termenul provine din limba latină, unde "communis" înseamnă "a fi în relație cu, a pune de acord, a pune în comun (lucruri, indiferent de natura lor)". Aceasta înseamnă că etimologic comunicarea transmite idee relației cu celălalt (com=cu).

Comunicarea este prezentă tot timpul, atât fizic, cât şi metafizic, de când există ființa umană şi după unii autori – ai Bibliei, de exemplu – chiar înainte de existența ființei umane, atât în relațiile cu Dumnezeu dar şi cu cele pământeşti: oameni, lucruri, animale, plante etc.. Astfel apar două tipuri de comunicare: *comunicarea pe verticală* - cu o forță superioară (Dumnezeu) şi pe *orizontală* - comunicarea şi relațiile între prieteni, în cuplu, relațiile dintre soți, în familie (părinți-adolescenți), profesionale (şef-subordonat), profesor-elev, medic-pacient, cu vecinii etc.. Reuşita relațiilor, atât de pe verticală cât şi cea de pe orizontală, se bazează pe un fundament unic: principii corecte.

Termenul de comunicare este folosit în strânsă legătură cu următorii termeni: semne şi simboluri, limbă, cod şi limbaj, comportament, informație. Primii doi termeni sunt folosiți uneori ca echivalenți, alteori se face o distincție clară de sens. Fiecare termen capătă semnificații noi dacă i se asociază un atribut specific. Astfel, comunicarea poate fi verbală sau nonverbală, interpersonală sau intrapersonală etc.. Limba poate fi maternă, de circulație internațională. Limbajul poate fi verbal, nonverbal şi paraverbal. Dar poate fi şi artistic, matematic, filosofic, economic, emoțional etc.. Comportamentul poate fi pozitiv sau negativ, verbal sau nonverbal. *Orice comportament are o valoare comunicativă majoră,* de care trebuie să se țină cont în procesul comunicării umane. În accepțiunea modernă, informație înseamnă: ştiri, cunoştințe. Se oferă şi se primesc informații juridice, tehnologice, manageriale, politice, jurnalistice, electromagnetice, biologice, lingvistice etc..

Pornind de la definițiile date termenului de comunicare se pot delimita următoarele funcții ale comunicării[25]:

- *funcția emotivă.* Comunicare oferă posibilitatea individului de a-şi exterioriza emoțiile prin diferite mijloace stilistice, interjecții, diferite expresii, epitete şi comparații;
- *funcția politică sau deliberativă*, atunci când discursul stabileşte oportunitatea sau, dimpotrivă, inoportunitatea unei acțiuni;

- *funcţia retorică* se referă la faptul că un individ poate comunica sub o anumită formă mesajul către interlocutor în vederea obţinerii unui anumit tip de răspuns;
- *funcţia demonstrativă*. În acest caz comunicarea se referă fie la elogierea sau blamarea unor personalităţi, fie la exprimarea satisfacţiei faţă de un eveniment sau la exprimarea părerii de rău cu privire la calamităţi şi dezastre naturale;
- *funcţia persuasivă* vizează faptul că emiţătorul îl poate determina pe receptor să se conformeze unui anumit răspuns, prin intermediul unui anumit mesaj;
- *funcţia poetică*, punându-se accent pe modul în care se comunică mesajul transmis. Este vorba nu atât despre ce se spune, cât despre cum se spune. Limbajul verbal oferă o multitudine de posibilităţi pentru exprimarea poetică a unei persoane;
- *funcţia referenţială* vizează faptul că orice mesaj are un anumit subiect şi este transmis într-un anumit cadru situaţional în care se desfăşoară comunicarea;
- *funcţia metalingvistică*. În vederea menţinerii unor relaţii amiabile cu alte persoane în comunicare trebuie să fie utilizate metacuvintele;
- *funcţia fatică* are în vedere caracteristicile canalului de comunicare şi controlul bunei funcţionări a acestuia.

Deci, a comunica înseamnă, în acelaşi timp a comunica ceva (o indicaţie, un sentiment, o impresie, o informaţie etc.) unei persoane sau unui lucru, dar şi a fi sau a intra într-o relaţie mai mult sau mai puţin directă cu cineva (o persoană) sau ceva (o entitate). Astfel că, *încercările de definire a termenului de comunicare scot la suprafaţă aspectul polivalent al termenului, precum şi ambiguităţile diferitelor definiţii* (limitate mai mult sau mai puţin) date de către diferiţi specialişti.

1.3. Axiomele comunicării

Literatura de specialitate gestionează o serie de principii sau **axiome ale comunicării**, în număr de şapte[25, 77].

- ***Axioma 1: Comunicarea este inevitabilă sau non-comunicarea este imposibilă***. Acest principiu aduce în discuţie faptul că, indiferent de existenţa sau inexistenţa semnalelor, semnelor sau simbolurilor, comunicarea se manifestă, deoarece orice comportament are o valoare comunicaţională. Astfel, privirea comunică, tăcerea comunică, impasibilitatea şi indiferenţa comunică. Individul comunică în primul rând cu el însuşi şi apoi cu tot ce îl înconjoară: animale, plante, tehnică, oameni, spirite etc..

- ***Axioma 2: Comunicarea se dezvoltă pe două planuri: planul conținutului (limbajul verbal) și planul relației (limbajul nonverbal).*** Conținutul comunicării se referă la informațiile, datele conținute de mesaj, în timp ce planul relației vizează mesajul informației propriu-zise;
- ***Axioma 3: Comunicarea este un proces continuu ce nu poate fi abordat în termeni de cauză-efect sau stimul-răspuns***. Aceasta deoarece comunicarea poate fi descompusă în segmente bine definite, fiecare din acestea fiind atât cauză cât și efect. Problema majoră este că emițătorul consideră un segment de comunicare drept cauză, în timp ce receptorul îl consideră efect, și invers. De aici situația tensionată ce apare în comunicarea umană. Mai mult decât atât, fiecare individ comunică în prezent, bazându-se pe ceea ce a comunicat în trecut. Comunicarea umană nu poate face abstracție de trecut, deoarece prezentul este condiționat de ceea ce s-a comunicat deja (sau nu s-a comunicat), dar și a modului în care s-a comunicat;
- ***Axioma 4: Comunicarea se bazează atât pe informație în formă digitală (procesată de sistemul nervos central), cât și pe informație analogică (procesată de sistemul neurovegetativ)***. Componenta informațională a comunicării este transmisă cu precădere pe cale digitală, deoarece modalitatea lingvistică de comunicare este una digitală, în vreme ce comunicarea paralingvistică are caracter analogic. De aceea, planul relațional al comunicării cuprinde informațiile analogice (privirea, gestica, mimica etc.);
- ***Axioma 5: Comunicarea este ireversibilă***. Oamenii sunt rezultatul comunicării continue și ireversibile. Comportamentul uman este consecința firească a comunicării interpersonale și a celei intrapersonale. Aceasta deoarece orice comunicare produce efecte atât asupra receptorului, cât și asupra emițătorului. Personalitatea unui individ este rezultatul comunicării, deoarece educația din familie și din școală înseamnă, în primul rând, comunicare. Indivizii sunt complexați, negativi, bolnavi fizic și psihic datorită comunicării defectuoase cu alți prietenii, cu familia, cu colegii, cu divinitatea, cu medicii, cu societate, cu lumea vie și nevie din jurul lor. Comunicarea este ireversibilă pentru că, odată mesajul transmis, acesta nu mai poate fi oprit. Cuvintele rostite, indiferent cât de grele sunt pentru interlocutor, nu mai pot fi retrase, iar scuzele nu reduc decât puțin sau deloc impactul asupra interlocutorului. De asemenea, gestica sau mimica vorbitorului, deși schimbată imediat, tot va produce efecte asupra interlocutorului, dacă acesta din urmă a fost atent la vorbitor;
- ***Axioma 6: Comunicarea implică raporturi de putere între parteneri, iar tranzacțiile (schimburile) care au loc între ei pot fi simetrice sau complementare***. Comunicarea eficientă presupune egalitate între participanți. Așa cum mimarea conversației, afișarea superiorității,

întreruperea interlocutorului, afişarea puterii comunicaţionale, utilizarea unui limbaj superior interlocutorului etc. contribuie la diminuarea valorii procesului de comunicare. De regulă, realizarea egalităţii în procesul de comunicare este determinată de tipul de interacţiune dintre comunicatori. Astfel, există *interacţiuni personale* (între prieteni, soţi, colegi, rude) şi *interacţiuni tranzacţionale*. Ambele tipuri de interacţiuni pot fi atât complementare (stimulii şi răspunsurile sunt de tipuri opuse), cât şi simetrice (stimulii şi răspunsurile sunt similare). În cadrul tranzacţiilor, în vederea finalizării eficiente a acestora, partenerii trebuie să comunice simetric: la concesie să răspundă tot cu o concesie. Nu se rezolvă nimic dacă un partener este dispus să comunice şi să negocieze, iar interlocutorul este apatic şi nu manifestă interes faţă de problema ce se cere a fi rezolvată;

- ***Axioma 7: Comunicarea implică procese de acomodare şi ajustare a comportamentelor***. În vederea realizării unei comunicări eficiente vorbitorul trebuie să se adapteze stilului, personalităţii, modului de comunicare al interlocutorului, iar acesta din urmă trebuie să procedeze la fel. Oamenii sunt diferiţi din toate punctele de vedere, iar *diferenţele le asigură unicitatea*. De aceea, învăţarea comportamentului comunicaţional al interlocutorului este vitală. Nerespectarea acestui principiu al comunicării este sursa conflictelor armate, religioase, precum şi a celor dintre generaţii şi cauza tuturor divorţurilor din societatea omenească.

1.4. Nivelurile comunicării umane

Cunoscut este faptul că, relaţia omului cu semenii săi poate avea loc în diverse împrejurări[53]:

- relaţii interpersonale, care au loc între două persoane;
- relaţii de grup, fie în interiorul unui grup, între membrii acestuia (intragrup), fie între grupuri diferite (intergrup);
- relaţii de „masă”, în care conceptul de transmitere este înlocuit de cel de difuzare.

În această situaţie specialiştii sunt de părere că, în *funcţie de numărul participanţilor şi tipul de relaţie dintre ei*, există cinci tipuri de comunicare[25]:

- ❖ *comunicare intrapersonală*, în care emiţătorul şi receptorul este una şi aceeaşi persoană;
- ❖ *comunicare interpersonală* presupune doi participanţi diferiţi în cadrul procesului de comunicare;
- ❖ *comunicare de grup* este o ipostază a comunicării interpersonale, dar care presupune mai mult de doi participanţi;

- *comunicare publică* implică prezența unui emițător unic și a unei multitudini de receptori;
- *comunicare de masă* presupune prezența instituțiilor comunicării de masă, presa scrisă, audiovizuală și Internetul, care alimentează cu informații, filtrate potrivit unor criterii specifice, publicul larg.

Comunicarea intrapersonală se poate realiza atât pe verticală, cât și pe orizontală. Astfel, comunicarea intrapersonală verticală vizează comunicarea cu Dumnezeu, iar comunicarea pe orizontală se referă la comunicarea individului cu el însuși. În acest proces de comunicare se manifestă chiar și falsificarea informației în vederea inducerii în eroare a interlocutorului.

Comunicarea pe verticală: Dumnezeu și om. Omul poate intra în relație cu Dumnezeu și lumea supranaturală. Comunicarea intrapersonală sau intrapsihică privește o singură persoană, dar nu neapărat. Comunicarea cu divinitatea este o comunicare interpersonală, bazându-se pe existența interlocutorului (Dumnezeu), dar are loc la nivelul psihicului fiecărui individ, deci este o comunicare intrapsihică. Aceasta dacă în procesul comunicării pe verticală (comunicarea cu divinitatea) nu intervine reprezentantul bisericii, deoarece este cunoscut faptul că, cei mai mulți oameni, comunică cu Dumnezeu prin intermediul preoților.

Omul alege să fie liber în fiecare moment al vieții prin exprimarea gândurilor sau prin aplicarea lor. În comunicarea pe verticală, cu divinitatea, nu se pune problema folosirii rațiunii umane ci aceea a spiritului dumnezeiesc. Și aceasta pentru că „rațiunea emite adevăruri, dar aceste adevăruri sunt reci" (Emil Cioran). Singura modalitate ca adevărul să aibă și un feedback[96] în succesul reușitei fiecăruia este aceea ca persoana să creadă. Omul și Dumnezeu sunt, prin credință, într-o relație unică și neintermediată ce duce doar la dorința de a accepta singura relație care poate exista pe verticală. Oamenii religioși nu pot concepe rațiunea decât împreună cu divinitatea care oferă iubire, frumusețe, forță. De la începuturile sale, creștinismul s-a bazat pe transmiterea iubirii printre oameni. Acesta este *rolul comunicării: de a transmite informații, emoții, sentimente, semne și simboluri.*

În prezent, comunicarea pe verticală, cu divinitatea utilizează diferite canale comunicaționale, printre care Internetul este de departe cel mai uzitat. Dacă la început informațiile erau transmise oral de către Apostoli, mai apoi acestea au fost transmise prin intermediul scrierilor. Astfel, prima biblie a fost tipărită în 1445. Însă revoluția Internet a condus la dezvoltarea unor comunități virtuale religioase „Biserica Cibernetică (Cyber Church), care are în componență comunități (parohii) virtuale, care la rândul lor sunt compuse din membri, adică navigatori de pe rețeaua de Internet. Fapt pentru care liderii creștini ai lumii recunosc importanța comunicării pe verticală cu Dumnezeu prin folosirea Internet-ului ca mijloc de comunicare. Relaționarea este importantă în informare și cunoaștere. Cei care au puterea de a relaționa în mod corect au posibilitatea de a

fi câştigători. Iar cea mai importantă caracteristică a networkingului este aceea de a conecta şi de a face conexiuni.

Dezvoltarea relaţiei om - divinitate duce şi la armonizarea relaţiilor pe orizontală, cu societatea, în general. Iubirea pe care fiecare om o primeşte de la divinitate se manifestă în relaţiile pe care acesta le generează zilnic.

Comunicarea pe orizontală. Comunicarea este o parte importantă a devenirii umane, de aceea comunicarea interpersonală este foarte importantă. Echilibrul, în comunicare se creează prin stabilirea relaţiilor cordiale între oameni. Cea mai importantă coordonată a echilibrului uman se stabileşte în cadrul prieteniei.

Dezvoltarea Internet-ului a condus la crearea şi menţinerea relaţiilor de prietenie între oameni, care se află la distanţe unii de alţii. Dicţionarele definesc prietenul drept „persoana care susţine o altă persoană, ori o ajută direct, încurajând-o, având între ele relaţii de bunăvoinţă reciprocă". Prietenia ca interrelaţie interpersonală nu depinde neapărat de legături profesionale, de rudenie sau de alte relaţii de obligativitate. Relaţiile interpersonale de prietenie se stabilesc spontan, bazate fiind pe simpatie, empatie şi nevoi comune. Prietenia este o atitudine voluntară a unei persoane faţă de o altă persoană şi prezintă variaţii în funcţie de vârsta persoanelor implicate în relaţie, de sexul acestora, de statutul lor socio-profesional, precum şi de capacitatea lor financiară. De asemenea, modul în care sunt stabilite şi dezvoltate astfel de relaţii interpersonale este puternic influenţat de diferiţi factori: economici, sociali, religioşi, culturali etc.. Astfel, formarea relaţiilor de prietenie între bărbaţi este influenţată de factori economici, în timp ce femeile tind să dezvolte astfel de relaţii interpersonale influenţate fiind de factori socio-afectivi.

Relaţiile interpersonale sunt benefice pentru indivizi deoarece contribuie la dezvoltarea personalităţii acestora în vederea conformării la diferite norme.

Relaţiile de grup sunt relaţii pe orizontală ce dezvoltă o serie de norme, reguli şi modele de comportament. Comunicarea în astfel de grupuri poate fi pozitivă sau negativă în funcţie de efectele reţelei astfel create. Specialiştii sunt de acord că în astfel de reţele, sănătatea mentală a membrilor este mai bună decât a indivizilor care nu relaţionează decât rar cu alte persoane, singurătatea fiind considerată cea mai obişnuită şi stresantă condiţie a vieţii umane. Deşi există Internet, oamenii se simt singuri, iar perceperea singurătăţii este diferită în funcţie de sex, vârstă, nivel cultural, nivel material, zonă geografică, experienţă de viaţă şi educaţie, personalitate, caracter etc.. Astfel, indivizii în vârstă, în general, suportă mai greu singurătatea în comparaţie cu tinerii. Deşi, tinerii care se simt singuri sunt trişti, depresivi, anxioşi, supărăcioşi, emotivi, cu cenzură internă severă, cu autoaprecieri scăzute, devin ostili faţă de orice grup, iar deprinderile de comunicare devin din ce în ce mai scăzute.

Dar de ce unii indivizi nu dezvoltă relaţii interpersonale sau de grup? Numeroase studii au arătat că anumite persoane nu pot genera relaţii agreabile

datorită slabei capacității de comunicare. Astfel, cei singuratici, în general, nu au un tipar de autodezvăluire, comunică puțin, sunt izolați și tind să devină eficienți prin redusa transmitere verbală ori prin semne nonverbale. Singurătate contribuie la scăderea capacității cognitive a indivizilor, aceștia devenind pasivi și manifestând neîncredere și o atitudine negativă față de oameni.

Comunicare interpersonală poate satisface *nevoia de:*

- *afecțiune și de recunoaștere a valorii personale;*
- *autocunoaștere;*
- *control;*
- *dominare;*
- *conducere;*
- *joc și distracție;*
- *incluziune* etc..

Prin intermediul relațiilor interpersonale oamenii își dezvoltă personalitatea.

Comunicarea de grup este comunicarea realizată în cadrul unei echipe, în cadrul familiei, grupului de prieteni, în cadrul grupului de muncă, în cadrul unui cerc restrâns de persoane sau în cadrul firmelor mici. Formarea grupului este rezultatul dorinței de cooperare în vederea atingerii unui scop comun. De regulă grupul nu este format din mai mult de 15 persoane. În cadrul grupului se dezbat teme interesante despre viață, se rezolvă probleme, se creează și se aplanează conflicte, se dezvoltă idei și se manifestă creativ fiecare individ. Dacă grupul este mare apare fenomenul de scindare, de structurare în grupuri mai mici, în funcție de interesele și nevoile fiecărui individ în parte.

Comunicarea publică reprezintă expunerea, discursul, prezentarea susținută de către o persoană în fața unui auditoriu, format din cel puțin 3 persoane. În această categorie intră conferințele, cursurile, pledoariile avocaților, prelegerile, comunicările științifice, luările de cuvânt, prezentările de rapoarte și dări de seamă, discursurile politice etc..

Comunicarea de masă se realizează prin intermediul mijloacelor comunicaționale moderne: presă, TV, Internet, radio, cinematograful, multimedia etc. și presupune transmiterea de informații de la un număr de indivizi către publicul larg. Formula generică care sintetizează ansamblul de mijloace și tehnici de comunicare de masă este aceea de „mass-media". Acest tip de comunicare, în comparație cu celelalte tipuri de comunicări, se caracterizează, în toate cazurile, printr-o slabă prezență a feed-back-ului, incomplet și mult întârziat[25].

1.5. Procesul comunicării interpersonale

Procesul comunicării este întotdeauna schimbător, dinamic şi reciproc. Analizând diferitele definiţii ale comunicării se constată că, în cadrul procesului de comunicare, se pune accentul pe următoarele aspecte:

- relaţie, legătură, interacţiune;
- transfer, transmitere;
- canal;
- memorie, stocare;
- contextul actului comunicativ;
- simboluri, vorbire, limbaj;
- stimuli;
- intenţie şi putere (comunicarea este un mijloc de influenţă);
- receptarea mesajelor;
- interese comune şi/sau divergente;
- răspuns.

Comunicarea reprezintă un schimb de semnale (sonore, tactile sau vizuale), cu scopul de a informa, instrui sau convinge, bazat pe existenţa unor semnificaţii comune, condiţionat de contextul relaţiilor între cei ce comunică, dependent de contextul social. Comunicarea umană poate fi:

❖ directă sau interactivă - presupune contacte nemijlocite între indivizi şi se bazează pe tehnici naturale sau primare: cuvântul, vocea, trupul;

❖ indirectă este intermediată de mijloace şi tehnici secundare, precum: scrierea, tipărirea, imprimarea în relief, înregistrarea magnetică sau laser, transmisiile prin cablu, prin fibre otice sau prin unde hertziene:
  - ✓ scrisă şi imprimată (scrisori, rapoarte, presa scrisă, cărţile, afişele, materialele publicitare);
  - ✓ înregistrată (discul, cartela magnetică, dischcta, CD-ul);
  - ✓ prin fir (telefonul, telegraful, telexul e-mail-ul etc.);
  - ✓ prin unde hertziene (radioul şi televiziunea).

În general, orice *proces de comunicare umană produce efecte*:

➢ *de natură cognitivă;*

➢ *de natură afectivă;*

➢ *comportamentale.*

Relaţiile interumane sunt cele mai importante coordonate în sistemul social al unei organizaţii, deoarece ele contribuie la prosperitatea acestora. Este bine ştiut că aceste relaţii sunt de forma:

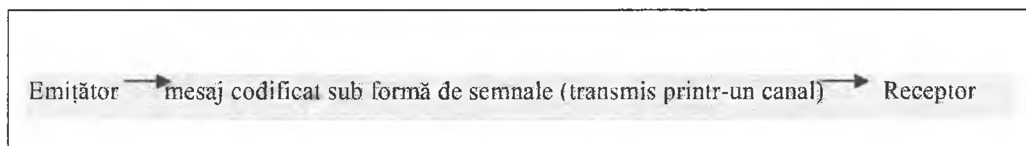
- individ – individ;
- individ – grup social;
- grup social – grup social.

Fiecare din aceste structuri societale se comportă şi acţionează diferit. În prezent tranziţia de la economia clasică la economia digitală produce schimbări structurale profunde. Astfel, se remarcă dereglarea, dezintegrarea, dezintermedierea şi debirocratizarea economiei industriale, ca urmare a penetrării tehnologiei informaţiei şi de comunicării. Toate aceste aspecte sunt posibile prin introducerea unei cote din ce în ce mai mare a tehnologiilor la nivelul social al organizaţiei. Tocmai de aceea, *stocul relaţional existent în cadrul firmei este foarte important pentru supravieţuirea şi dezvoltarea acesteia în contextul economiei cunoaşterii.* ***Stocul relaţional*** este definit ca fiind totalitatea relaţiilor ce se stabilesc atât în interiorul, cât şi în exteriorul organizaţiei şi care afectează atât organizaţia, cât şi membrii acesteia. De asemenea, *stocul relaţional mai poate fi definit drept abilitatea de a dezvolta, dar şi de a întreţine relaţii interpersonale, care au un efect benefic asupra tuturor părţilor implicate.*

Comunicare interpersonală se realizează prin:

- cuvinte;
- voce;
- tonalitate;
- limbajul trupului;
- fizionomia;
- mimica;
- postura;
- gestica;
- înfăţişarea;
- culoarea hainelor etc.

Structura lanţului comunicaţional este formată din emiţător, mesaj (ce este transmis printr-un canal) şi receptor.



Emiţătorul transmite un anumit mesaj receptorului prin intermediul unui canal comunicaţional. În *comunicarea interpersonală emiţătorul este un individ* care:

- *posedă o informaţie mai bine structurată decât receptorul;*
- *are o anumită motivaţie;*
- *are un scop explicit* (conţinut de mesaj) şi *unul implicit* (este, de fapt, motivul transmiterii mesajului, de cele mai multe ori acesta fiind necunoscut receptorului).

Mesajul reprezintă *semnificaţia (informaţia, ştirea, ideea, emoţia, sentimentul) expediat de emiţător, transmisă pe canal, primită şi integrată de receptor.* Întotdeauna mesajul transmis de emiţător este codificat într-o măsură

mai mare sau mai mică. În vederea înțelegerii corecte a mesajului, receptorul trebuie să-l decodifice.

Codificare presupune a traduce gânduri, atitudini, emoții şi sentimente în cuvinte, atingeri, sunete, imagini, caractere scrise, desene, gesturi, mirosuri.

Decodificare se referă la retranspunerea cuvintelor scrise sau vorbite, a gesturilor, imaginilor sau orice alte semne şi semnale în emoții, sentimente, concepte, idei, atitudini, opinii şi comportamente umane.

Media sau canalul comunicațional reprezintă suportul şi calea pe care se transportă şi se distribuie mesajul (ex. canal auditiv, vocal, olfactiv etc.). Capacitatea unui canal de comunicare este influențată de posibilitatea acestuia de a transmite sensuri diferite în mod concomitent, de a facilita feedback-ul şi de a concentra informațiile în mod individual pentru fiecare agent în parte[20].

Mesajul se comunică simultan printr-un ansamblu complex de:

- **stimuli**, configurat din cele 3 categorii de limbaj;
- **limbaje;**
- **canale.**

Principalele *categorii de limbaj* sunt:

- limbajul verbal, adică graiul articulat şi înțelesurile transmise cu ajutorul cuvintelor unei limbi;
- limbajul paraverbal, adică înțelesurile de dincolo de cuvinte, întregul bagaj de stimuli şi semnale transmise prin tonul, volumul şi ritmul vocii;
- limbajul trupului, adică întregul complex de stimuli şi semnale transmise prin postură, fizionomie, mimică, gestică, privire şi distanțe.

Când se transmite un mesaj trebuie luată în considerare şi psihologia care trebuie adoptată. Abordarea mesajului din perspectiva psihologiei directe sau indirecte ar trebui determinată pornindu-se de la combinarea scopului transmiterii mesajului şi analiza audienței. Psihologia directă implică prezentarea ideii principale urmate de explicații, în timp ce prin psihologia indirectă se prezintă explicațiile, după care urmează ideea principală a mesajului.

Relația interpersonală, ce se dezvoltă în registrul afectiv şi emoțional, poate fi:

- *pozitivă.* O relație interpersonală pozitivă poate tulbura procesul de comunicare, prin faptul că informațiile transmise prin cuvinte nu mai sunt decodificate corect. Când comunicatorii sunt bucuroşi şi fericiți, cuvintele nu se mai aud şi, ca atare, ei nu mai comunică în planul conținutului, ci doar în planul relației;
- *negativă.* Când o relație interumană are o încărcătură emoțională intens negativă, planul relației tulbură planul conținutului, iar informația care se transmite prin cuvinte este distorsionată sau se pierde;
- *neutră.* În situația în care relația interpersonală este neutră, se comunică atât prin cuvinte, cât şi prin gesturi, distanță, mimică, tonalitate,

fizionomie, postură etc., adică se comunică pe cele două planuri: planul conținutului și planul relației.

Deci, *comunicarea interpersonală este directă și personalizată, dar este puternic influențată de contextul în care se desfășoară.* Astfel, *dimensiunile contextului în care se comunică sunt următoarele:*

- *contextul fizic;*
- *contextul cultural;*
- *contextul social și psihologic;*
- *contextul temporal.*

Comunicarea interpersonală se bazează pe două concepte cheie:

- ***competența de comunicare;***
- ***comunitatea de comunicare.***

Competența de comunicare este acea cunoașterea de care au nevoie participanții la o interacțiune pentru a comunica. Aceasta deoarece pentru a comunica nu este suficient să cunoașteți limba, sistemul lingvistic sau construcțiile gramaticale corecte, ci trebuie să știți când să vorbiți, ce să vorbiți, despre cine/ce să vorbiți, în ce moment, unde și în ce mod. Aceasta înseamnă că cineva are competențe de comunicare. Specialiștii nu au dezvoltat încă o scală de evaluare a acestor competențe. Nu se poate aprecia într-un mod cât mai obiectiv cu putință dacă un individ este mai competent decât un altul. Desigur, în evaluările realizate de către unii angajatori, salariații lor sunt, în mod subiectiv, mai mult sau mai puțin competenți în comunicare. După unii specialiști (Lohisse J., "Comunicarea. De la transmiterea mecanică la interacțiune", Editura Polirom, Iași, 2002, p. 162), indivizii care sunt competenți din punct de vedere lingvistic (cunosc limba, sistemul lingvistic și construcțiile gramaticale), pot învăța regulile, determinate de contextul social, necesare deținerii unei competențe de comunicare. Astfel, indivizii pot învăța că întrebarea „Ce mai faceți?" de la începutul unei conversații nu se adresează decât persoanelor cunoscute. Desigur, specialiștii în diferite culturi ar putea obiecta cum că această întrebare este doar retorică în unele culturi, iar în altele este folosită în loc de „salut", interlocutorul răspunzând invariabil „bine".

Cert este că diversitatea de limbaj se combină cu diversitatea socială, de unde și necesitatea abordării comunicării interpersonale și din perspectiva conceptului de ***comunitate de comunicare***. Aceasta reprezentând un grup de indivizi care au în comun anumite practici de comunicare, respectiv reguli ce guvernează procesul comunicațional. Însă un individ face parte din mai multe comunități de comunicare: familia, locul de muncă (grupul de muncă)/locul de studiu, grupul social, localitatea, regiunea, societatea,

Relațiile interindividuale sunt privite drept construcții ale unui sistem mai vast, care este domeniul culturii. Cultura determină diferitele limbaje informale: limbajele timpului, spațiului, proprietăților materiale, modurilor de prietenie, negocierii acordurilor, care se află la originea „șocurilor culturale".

1.6. Perspective în dezvoltarea comunicării umane

Dezvoltarea fără precedent a *mijloacelor comunicaționale și informaționale oferă perspective reale pentru dezvoltarea comunicării umane.* Astfel, revoluția Internet a determinat reducerea distanței și comprimarea timpului, ceea ce a însemnat noi și facile modalități de comunicare interpersonală. De asemenea, noile tehnologii multimedia oferă posibilitățile unei *comunicări virtuale.* Individul poate pătrunde în lumi virtuale doar cu ajutorul unui computer, a unei manete, a unei căști și a unei mănuși. Desigur, omul își poate crea propria lume virtuală în care poate să se manifeste creativ și inovator.

În schimb, unii indivizi cred că dezvoltarea tehnicilor, tehnologiilor și practicilor comunicării umane vor contribui la *dezumanizarea și la diluarea* acesteia („*cu cât îmi crește lista de mess, mă simt mai singur*”[92]. Astfel, comunicarea online și comunicarea virtuală vor conduce la tehnicizarea individului și la reducerea stocului relațional al acestuia. Ba mai mult decât atât, se consideră că prezența și utilizarea mijloacelor comunicaționale și informaționale moderne, într-o măsură tot mai mare, vor conduce la scăderea competențelor și comunităților de comunicare. Pe de altă parte, succesul înregistrat de noile modele de afaceri dezvoltate de rețeaua globală care este Internetul, infirmă aceste credințe, prin faptul că foarte mulți indivizi și-au dezvoltat relații atât în interiorul unor organizații/țări cât și în afara acestora, prin intermediul comunităților virtuale.

De asemenea, Internetul oferă un alt nivel al comunicări umane, astfel că alături de comunicarea intrapersonală, comunicarea interpersonală, comunicarea de masă și comunicarea publică, astăzi se vorbește despre ***comunicarea globală***.

Cu toate acestea însă, indiferent de modalitățile de comunicare oferite de tehnica și tehnologia modernă, comunicarea intrapersonală, cel puțin, dar și cea interpersonală nu va dispărea, ci, dimpotrivă, va cunoaște noi forme și orizonturi de dezvoltare. Indiferent cât de tehnicistă ar fi lumea modernă și de cât de puțin timp de relaționare ar avea un individ, căldura umană generată de apropierea indivizilor, de atingerea persoanei dragi, de discuțiile între prieteni, de întâlnirile cu familia, dar și cu partenerii de afaceri agreați nu va înceta să fie singurul mijloc de rezistență într-o lume competitivă, dură și rece.

Concepte cheie

Antropo-sociologia comunicării
Axiomele comunicării
Comunicare bilogică
Comunicare managerială
Comunicare cibernetică
Comunicare intrapersonală
Comunicare interpersonală
Comunicare de grup
Comunicare de masă
Comunicare publică
Comunicare artificială
Digresiune
Energie
Informație
Interacțiune
Limbaj
Metoda aditivă
Narațiune
Opinii
Procesul comunicării interpersonale
Proprietăți
Retorică
Stoc relațional
Sentimente
Transfer
Transport
Teoriile semnului
Teoriile lingvistice ale comunicării
Teoriile psihologice ale comunicării
Teoriile difuzării

Întrebări și teme de dezbatere

1. Comentați una dintre teoriile comunicării;
2. Exemplificați definirea comunicării în sens de proces;
3. Descrieți un act de comunicare;
4. Discutați diferite forme de comunicări existente;
5. Descrieți sau inventați o situație în care comunicarea interpersonală ar fi neproductivă;
6. Care sunt componentele procesului de comunicare interpersonală?
7. Prin ce se diferențiază comunicare publică de comunicarea de masă?
8. Ce se înțelege prin comunicare virtuală?
9. Descrieți contextul cultural al unui act de comunicare;
10. Inventați un act de comunicare în care comunicatori au dezvoltat o relație pozitivă.

Exemple grile

1. Comunicare nu este legat de:
a. un proces comunicațional;
b. rezultatul procesului comunicațional;
c. o singură teorie;
d. unele fenomene specifice.

2. Care dintre următoarele nu este considerată teorie a comunicării:
a) teoria datei;
b) teoria şirurilor;
c) teoria semnelor;
d) teoriile comportamentale.

3. Identificați afirmația falsă:
a) orice comportament are o valoare comunicativă majoră;
b) comunicarea reprezintă totalitatea proceselor prin care o minte poate să o influențeze pe alta;
c) comunicarea presupune o punere în comun, împărtăşire şi transmitere a unor proprietăți unui număr de lucruri;
d) termenul de comunicare nu poate fi definit prin intermediul comportamentului de comunicare.

4. Care dintre următoarele nu este funcție a comunicării:
a) funcția emotivă;
b) funcția demonstrativă;
c) de coordonare a acțiunilor;
d) metalingvistică.

5. Care dintre următoarele nu este axiomă a comunicării:
a) non-comunicarea este imposibilă;
b) comunicarea este un proces continuu ce nu poate fi abordat în termeni de cauză-efect;
c) comunicarea se dezvoltă pe planul relației;
d) comunicarea este ireversibilă.

6. Comunicarea produce efecte asupra;
a) receptorului;
b) emițătorului;
c) atât asupra receptorului, cât şi asupra emițătorului;
d) comportamentului firmei.

7. Relația omului cu semenii săi nu poate lua forma:
a) relațiilor interpersonale;
b) relațiilor intrapersonale;
c) relații de grup;
d) relații de masă.

8. În funcție de numărul participanților și tipul de relație dintre ei, comunicarea nu poate fi:

a) comunicare personală;
b) comunicare interpersonală;
c) comunicare de grup;
d) comunicare publică.

9. Comunicare intrapersonală presupune:

a) ca emițătorul și receptorul să fie una și aceeași persoană;
b) doi participanți diferiți în cadrul procesului de comunicare;
c) mai mult de doi participanți în cadrul procesului de comunicare;
d) prezența unui emițător unic și a unei multitudini de receptori;

10. Comunicarea publică presupune:

a) doi participanți diferiți în cadrul procesului de comunicare;
b) mai mult de doi participanți în cadrul procesului de comunicare;
c) prezența unui emițător unic și a unei multitudini de receptori;
d) prezența instituțiilor comunicării de masă, presa scrisă, audiovizuală și Internetul.

11. Comunicarea de grup este:

a) o ipostază a comunicării interpersonale, dar care presupune mai mult de doi participanți;
b) comunicarea între un emițător unic și o multitudine de receptori;
c) comunicarea prin intermediul instituțiilor comunicării de masă;
d) comunicarea în care emițătorul și receptorul este una și aceeași persoană.

12. Comunicare interpersonală nu poate satisface nevoia de:

a) afecțiune și de recunoaștere a valorii personale;
b) autocunoaștere;
c) control;
d) divertisment.

13. Identificați afirmația falsă:

a) comunicarea este un schimb de semnale (sonore, tactile sau vizuale), cu scopul de a informa, instrui sau convinge, bazat pe existența unor semnificații comune, condiționat de contextul relațiilor între cei ce comunică, dependent de contextul social;
b) stocul relațional existent în cadrul firmei este foarte important pentru supraviețuirea și dezvoltarea acesteia în contextul economiei cunoașterii;
c) stocul relațional mai poate fi definit drept abilitatea de a dezvolta, dar și de a întreține relații interpersonale, care au un efect benefic asupra tuturor părților implicate;
d) stocul relațional este definit ca fiind totalitatea relațiilor ce se stabilesc în interiorul organizației.

14. Procesul comunicării nu este întotdeauna:

a) independent de contextul social;
b) schimbător;
c) dinamic;
d) reciproc.

15. În comunicarea interpersonală emițătorul este un individ care:

a) nu posedă o informație mai bine structurată decât receptorul;
b) nu are o anumită motivație;
c) nu are un scop explicit (conținut de mesaj);
d) are un scop implicit (este, de fapt, motivul transmiterii mesajului, de cele mai multe ori acesta fiind necunoscut receptorului).

16. Codificarea presupune:

a) semnificația expediată de emițător;
b) retranspunerea cuvintelor scrise sau vorbite, a gesturilor, imaginilor sau orice alte semne și semnale în emoții, sentimente, concepte, idei, atitudini, opinii și comportamente umane;
c) traducerea gândurilor, atitudinilor, emoțiilor și sentimentelor în cuvinte, atingeri, sunete, imagini, caractere scrise, desene, gesturi, mirosuri;
d) capacitatea de comunicare a unor sentimente.

17. Mesajul se comunică simultan printr-un ansamblu complex de:

a) stimuli, limbaje, canale;
b) stimuli, limbaj verbal, canale;
c) sentimente, limbaj nonverbal, canale;
d) stimuli, limbaj paraverbal, canale.

18. Identificați afirmația falsă:

a) mesajul reprezintă semnificația (informația, știrea, ideea, emoția, sentimentul) expediat de emițător, transmisă pe canal, primită și integrată de receptor;
b) întotdeauna mesajul transmis de emițător este codificat într-o mare măsură;
c) decodificare se referă la retranspunerea cuvintelor scrise sau vorbite, a gesturilor, imaginilor sau orice alte semne și semnale în emoții, sentimente, concepte, idei, atitudini, opinii și comportamente umane;
d) media sau canalul comunicațional reprezintă suportul și calea pe care se transportă și se distribuie mesajul.

19. Limbajul trupului presupune:

a) graiul articulat și înțelesurile transmise cu ajutorul cuvintelor unei limbi;
b) înțelesurile de dincolo de cuvinte, întregul bagaj de stimuli și semnale transmise prin tonul, volumul și ritmul vocii;

c) întregul complex de stimuli şi semnale transmise prin postură, fizionomie, mimică, gestică, privire şi distanţe;
d) graiul articulat şi înţelesurile de dincolo de cuvinte.

20. Printre dimensiunile contextului în care se comunică nu se înscrie:
a) contextul fizic;
b) contextul cultural;
c) contextul social şi psihologic;
d) contextul atemporal.

Răspunsuri corecte

Nr. grilă	Răspuns
1.	**c**
2.	**b**
3.	**d**
4.	**c**
5.	**c**
6.	**c**
7.	**b**
8.	**a**
9.	**a**
10.	**c**
11.	**a**
12.	**d**
13.	**d**
14.	**a**
15.	**d**
16.	**c**
17.	**a**
18.	**b**
19.	**c**
20.	**d**

CAP. 2. Globalizare şi comunicare

Într-o societate globalizată, comunicarea reprezintă un pilon de bază, alături de informaţie şi reţea. Astfel că, abordarea comunicării din perspectiva informaţiei şi din perspectiva integratoare, într-o societate bazată pe cunoaştere, devine absolut necesară.

2.1. Globalizarea – caracteristică a economiei informaţionale

În ultimele două decenii societatea umană s-a dezvoltat extrem de repede în toate domeniile vieţii. Această dezvoltare a fost provocată de apariţia unuia dintre cele mai interesante reţele dezvoltate vreodată: **Internetul**.

Internetul este cel mai interesant instrument de echilibru pe care l-a realizat omul vreodată. Acest echilibru este dat de faptul că tehnologia se îmbină cu arta, ştiinţa cu spiritul. Echilibrul existent pe Internet este dat de interconectarea între computere şi oameni, între oameni şi oameni.

Dar ce este economia informaţională sau economia bazată pe cunoaştere despre care se tot discută atât în cercurile ştiinţifice, cât şi cele sociale şi de afaceri ? În perioada de după 1994, creşterea productivităţii în Statele Unite a înregistrat ritmuri mai mari chiar decât în perioadele din trecut de mare având economic, ceea ce a făcut ca mulţi specialişti să afirme că „noua economie" este egală în importanţă cu revoluţia industrială sau, chiar mai mult, similară cu cea ce-a doua revoluţie industrială a perioadei 1860-1900, perioadă remarcabilă din punctul de vedere al implicaţiilor asupra dezvoltării omenirii. În această perioadă productivitatea a înregistrat ritmuri semnificative, iar economia a intrat într-o zonă de inflaţie minimă.

Astfel că, în 1995, în SUA, apare pentru prima dată termenul de nouă economie (new economy), iar încercările de definirea încep tot atunci. Deşi nu există o definiţie unanim acceptată de către economişti, există mai mulţi termeni utilizaţi pentru a denumi noul tip de economie: economia digitală sau computerizată, economia informaţională, economia electronică, economia globalizată, economia reţelelor sau a comunicaţiilor etc.. *Noua economie este denumită şi economia informaţională sau a informaţiei datorită rolului acestui factor de producţie în crearea bogăţiei*; factor de producţie mult mai important decât resursele materiale sau decât capitalul. Astfel că noua economie gestionează un nou factor de producţie alături de muncă şi capital, informaţia, fie ca factor distinct sau ca factor ataşat unuia dintre cei doi factori menţionaţi[74].

Intrarea în era Internet-ului şi a e-business, a noii economii, *produce transformări fundamentale ale structurilor socio-economice.* Astfel că *noua economie generează noi modele de organizare şi de activitate economică.* Aceasta este o

economie bazată pe cunoştinţe şi idei, o economie în care tehnologia comunicaţiilor creează **o competiţie globală**, în care **schimbarea rapidă reprezintă o constantă**, în care inovaţia este mai importantă decât producţia de masă, în care investitorul cumpără noi concepte sau noi mijloace de a le crea decât noi maşini. Prosperitatea firmelor în noua economie decurge din inovaţie şi nu din optimizare.

De asemenea, *noua economie generează reorientări majore în viaţa economică şi socială*. Deşi toate statele lumii cunosc caracteristicile definitorii ale noii economii nu toate economiile sunt structurate şi operează în acord cu tendinţele acesteia sau nu în acelaşi grad. Succesul statelor în noua economie va fi din ce în ce mai mult determinat de modul în care ele vor reuşi să impulsioneze inovaţia tehnologică, relaţiile antreprenoriale, educaţia, calificarea specializată şi tranziţia tuturor organizaţiilor publice şi private de la ierarhia de tip birocratic la reţele de tip învăţare.

Deci, economia electronică se referă atât la noi modele organizaţionale, cât şi la noi tehnologii. De unde şi ideea conform căreia ***pilonii noii economii*** sunt:

- ***informaţia;***
- ***conexiunea informaţiilor;***
- ***comunicarea.***

Desigur, în prezent, există ample dezbateri asupra faptului dacă schimbările apărute în economie sunt suficient de radicale pentru a merita denumirea de "o nouă economie", dar în ceea ce priveşte termenul de economie bazată pe cunoaştere sau economie a cunoaşterii, fără alte implicaţii procesuale şi fenomenologice, este deja recunoscut de către economişti, cercetători şi alţi specialişti. Există puncte de vedere pro şi contra şi în ceea ce priveşte *conceptele cu care operează economia cunoaşterii:*

- *explozia Internet;*
- *comerţ electronic;*
- *tehnologiile informaţionale şi de comunicaţii;*
- *inovare;*
- *competiţie;*
- *activităţi imateriale;*
- *procese de învăţare;*
- *schimbări tehnologice şi economice globale;*
- *muncă la distanţă* etc..

Economia digitală sau economia electronică se caracterizează prin schimbarea accelerată a paradigmelor:

- proceselor de producţie;
- organizării;
- managementului întreprinderilor.

O **paradigmă** este un „ansamblu de concepte, valori, percepţii şi practici răspândite de o comunitate, ce formează o viziune particulară asupra realităţii, pe suportul căreia se organizează o comunitate".

Schimbarea paradigmelor în principalele domenii de activitate este demonstrată şi de diferenţierile care apar între cele două tipuri de economii: vechea şi noua economie, diferenţe ce sunt redate în tabelul următor.

Elemente fundamentale ale vechii şi noii economii

Tabelul nr. 2.1.

	Vechea Economie	**Economia Electronică**
	Caracteristicile generale ale economiei:	
Pieţele	Stabile	Dinamice
Sfera competiţiei	Naţională	Globală
Forma de organizare	Birocratică	Antreprenorială
Mobilitatea afacerii şi potenţialul geografic	Reduse	Înalte
Competiţia între regiuni	Scăzută	Înaltă
	Industria	
Organizarea producţiei	Producţie de masă	Producţie flexibilă
Factorul cheie al producţiei	Capital/muncă	Inovaţie/cunoştinţe
Tehnologia conducătoare	Mecanizare	Digitalizare
Sursa avantajului competitiv	Scăderea prin cost/economia de scară	Inovaţie, calitate, reglare la piaţă
Importanţa cercetării/inovării	Moderată	Înaltă
Relaţia cu alte firme	Stabilite direct	Alianţe şi colaborare
	Forţa de muncă	
Scopul principal al politicii resurselor umane	Ocupare deplină	Salarii şi venituri mari
Calificare	Calificare specifică	Calificare largă, instruire multiplă
Educaţie necesară	O calificare	Învăţare continuă
Relaţiile de muncă/de conducere	Adverse	De colaborare
Natura ocupării	Stabilă	Risc şi oportunitate
Felul muncii	Rutină	Schimbătoare
	Comportament organizaţional	
Model de succes	Despărţiţi şi concurenţi	Conectare, cooperare şi concurenţă
Organizarea muncii	Centralizare	Descentralizare
Ierarhii	Rigide	Flexibile
Model de companii	Companii-structuri	Companiile-proiect şi reţele de întreprinderi
Viziunea/misiunea	Succesul pe o piaţă naţională	Succesul pe o piaţă globală sau fragmente ale ei

Sursa: Popescu M., „*E-commerce*", suport de curs la Master „Marketing şi negociere în afaceri", Bucureşti, 2005

Schimbarea paradigmelor generează şi *noi reguli* pentru economia electronică:

- trecerea de la locuri la spaţii. În noua economie entităţile sunt oameni, obiecte, agenţi, noduri;
- conectare totală;
- creşterea puterii reţelelor, putere care este dată de oameni;
- membrii reţelei prosperă când reţeaua prosperă.

Economia electronică este o economie a afacerilor incluzând toate tipurile de afaceri construite în jurul Internetului în conexiune cu alte procese de mare amploare şi impact cum sunt inovarea, globalizarea şi dezvoltarea durabilă. Astfel că, printre **caracteristicile** noii economii se numără:

- liberalizarea schimburilor internaţionale;
- **globalizarea;**
- creşterea importanţei timpului liber;
- dinamica mai rapidă a pieţelor financiar-bancare decât aceea a sectorului productiv;
- extinderea utilizării computerelor şi a mijloacelor şi tehnicilor de comunicare atât în activitatea firmelor, cât şi în gospodăriile populaţiei etc..

Proces obiectiv, ce se desfăşoară cu o viteză uimitoare, cuprinzând totalitatea statelor lumii, globalizarea a fost determinată şi favorizată de progresele ultrarapide ale tehnologiei, cu precădere ale celei informatice. Globalizarea concretizându-se în liberalizarea şi dereglementarea pieţei produselor şi serviciilor, capitalurilor şi forţei de muncă. Cunoscută de specialişti drept ultimă fază a mondializării, *globalizarea* determină o tot mai accentuată întrepătrundere a economiilor naţionale, corespunzând punerii în aplicare a reţelelor mondiale de producţie şi de informaţii („economia în reţea").

În acest sens, *globalizarea este definită* ca fiind „procesul deosebit de dinamic al creşterii interdependenţelor dintre statele naţionale, ca urmare a extinderii şi adâncirii legăturilor transnaţionale în tot mai largi şi mai variate sfere ale vieţii economice, politice, sociale şi culturale şi având drept implicaţie că problemele devin mai curând globale decât naţionale, creând, la rândul lor, o soluţionare mai curând globală decât naţională" [6].

Economia lumii, la începutul anilor 1990, se afla în faţa unor provocări[76], încă de actualitate în 2007:

- globalizarea şi efectele sale profunde asupra competitivităţii economiilor statelor naţionale;
- contradicţia din legile dure ale pieţei (logica economică) şi justiţia distributivă (logica socială);
- contradicţia dintre logica economică şi necesitatea protecţiei mediului înconjurător.

Theodore Levitt abordând fenomenul globalizării arăta că viitorul aparține standardizării la nivel mondial a produselor sau preferința pentru specificul național sau regional a produselor și serviciilor va trebui să dispară. S-a dezvoltat astfel conceptul de piețe-nișă globală sau transnațională, în care se pot identifica segmente de consumatori aparținând mai multor țări. Acești consumatori au gusturi și cerințe mai multe, mai diversificate, comparativ cu segmentele/grupurile create pe criterii naționale.

Modelul european de societate informațională consideră că principalii beneficiari ai acestui nou tip de societate trebuie să fie ***cetățeanul și consumatorul. Cetățeanul*** este locuitorul unei țări, care acționează în concordanță cu un set de reguli (drepturi și îndatoriri) în problemele/afacerile publice. Câmpul său principal de acțiune este sfera publică (în care interacționează și comunică cu alți cetățeni și cu administrația publică). ***Consumatorul*** este un cumpărător sau utilizator de bunuri sau servicii de natură privată (de pe piață) sau de natură publică. Câmpul său principal de acțiune este piața bunurilor și serviciilor.

2.2. Abordări ale comunicării într-o societate bazată pe cunoaștere

La prima vedere, într-o societatea bazată pe cunoaștere în care cei trei *pilonii sunt informația, conexiunea informațiilor și comunicarea*, se poate afirma că definirea și înțelegerea termenului de comunicare este facilă, fiind la îndemâna oricui să poată spune ce este informația și ce este comunicarea. Însă, complexitatea proceselor ce se desfășoară în cadrul noii economii, precum și modificările structurale pe care le presupun acestea conduc la reliefarea polivalenței și ambiguității crescânde în ceea ce privește atât informația, cât și comunicarea. Aceasta pentru că noua economie nu numai că nu-i limitează orizonturile, ci dimpotrivă contribuie la amplificarea conținutului și complexității comunicării.

Într-o societatea informațională, abordarea comunicării se poate realiza din cel puțin două ***perspective: cea a informației și cea integratoare***.

Abordarea comunicării, din **perspectiva informației** în cadrul economiei bazate pe cunoaștere, este absolut necesară, dar nu și suficientă pentru definirea și înțelegerea tuturor sensurilor termenului avut în vedere. Informația reprezentând în cadrul noii economii un factor important de producție, mai important chiar decât munca. Astăzi nu cei care muncesc în mod susținut și au un cult al muncii sunt recompensați și dețin puterea în cadrul organizațiilor, ci aceia care dețin informații și care generează informații. Prin **informație** înțelegându-se, în sens larg, conform DEX:

- *comunicare, veste, știre care pune pe cineva la curent cu o situație;*
- *lămurire asupra unei persoane, lucru sau domeniu; totalitatea materialului de informare și de documentare; izvoare, surse;*
- *fiecare dintre elementele noi, în raport cu cunoștințele prealabile, cuprinse în semnificația unui simbol sau a unui grup de simboluri (text*

scris, mesaj vorbit, imagini plastice, indicație a unui instrument etc.);

- *faptele și opiniile percepute sau obținute în cursul vieții de zi cu zi direct de la o altă ființă vie, din mass-media, din baze de date electronice și din toate tipurile de fenomene observabile din mediul înconjurător; cunoștințe comunicate de alții sau obținute prin investigații proprii ori cercetări personale;*
- *cunoștințe acumulate din lectură, rapoarte despre evenimente recente sau necunoscute anterior, materiale din ziare, din periodice sau din buletine de știri; cunoștințe dobândite prin studiu sau instruire;* cunoștințe deduse din observații directe și experiența proprie.

Deși unii specialiști ***consideră informația drept un termen matematic în care valoarea cognitivă a informației este irelevantă***, importantă fiind doar modalitatea de alegere a acesteia și cantitatea de informație, totuși, *informația este un factor ontologic* (alături de materie și energie) și, implicit unul de producție. În 1990, biologul și fizicianul T. Stonier (Information and the internal structure of the Universe) afirma că „oamenii sunt expresia evoluției naturale a organizării materiei, energiei și informației". Altfel spus, informația este creatoarea vieții, dar și motorul acesteia. Informația este fluidul care alimentează orice structură vie. În sprijinul acestei idei vine și definiția dată de dicționarul Siveco conform căreia prin informație se înțelege un semnal material capabil să declanșeze o reacție a unui sistem. Cu alte cuvinte, *informația este cea care provoacă reacții atât receptorului, cât și emițătorului, contribuind astfel la dezvoltarea acestora.*

De asemenea, în contextul actual, al globalizării, cea mai importantă ***resursă individuală și socială a oamenilor este informația***, dovadă stă apariția și dezvoltarea unei ramuri a managementului: managementul resurselor informaționale.

Mai mult decât atât, într-o economie a rețelelor, ***informația este vitală deoarece dă sens existenței rețelelor***. Noțiunea de *rețea* provine din latinescul „retella", iar în Dicționarului Explicativ al limbii române este definită astfel:

- împletitură de fire de ață, de sfoară, de sârmă etc., lucrată cu ochiuri mari; plasă, fileu; p. ext. țesătură rară imitând acest fel de împletitură. ♦ (Înv.) Dantelă;
- obiect făcut din rețea (1);
- întăritură în fața tranșeelor sau îngrăditură la un teren făcută din sârmă ghimpată, întinsă între stâlpi susținători;
- sistem de conducte, galerii, străzi, drumuri etc. cu multe ramificații și întretăieri. ◊ Rețea de distribuție = ansamblu de ramificații prin care se distribuie consumatorilor dintr-un oraș apa, gazele, electricitatea. Rețea de telecomunicații = ansamblul liniilor, stațiilor de amplificare, centralelor etc. care realizează comunicațiile pe un anumit teritoriu. Rețea de radiodifuziune = ansamblu de instalații destinat să asigure programelor de radio;

- ansamblu format din mai multe sisteme de linii care se întretaie între ele; obiect situat la întretăierea acestor sisteme. ◊ Rețea de difracție = placă transparentă care are săpate pe suprafața ei linii foarte fine, la distanțe egale, folosită în locul prismei pentru dispersarea luminii și producerea unui;
- (în sintagma) Rețea hidrografică = totalitatea apelor curgătoare de pe un anumit teritoriu;
- ansamblu de instituții, de școli etc. răspândite într-o localitate, într-o regiune etc.;
- (zool.) Unul dintre cele patru compartimente ale stomacului rumegătoarelor, asemănător cu un fagure, cu rol de depozitare și de fărâmițare a furajelor; ciur.

În toate definițiile prezentate se observă folosirea unor cuvinte precum împletitură, plasă, încrucișare, legătură, conexiune.

Astfel, în economia globală, digitală, **procesul de comunicare presupune interconectarea unor agenți până atunci izolați**, iar *rezultatul comunicării este generarea de noi construcții de nivel superior, ce prezintă caracteristici noi în raport cu cele ale elementelor componente*. De aici și denumirea sub care mai este cunoscută noua economiei, adică economia rețelelor sau a comunicațiilor.

Într-o *eră a globalizării, oamenii sunt conectați dinamic prin intermediul diferitelor mijloace comunicaționale, generând rețele care reprezintă în planul conținutului și relației mai mult decât suma indivizilor care le compun, iar aceasta se datorează comunicării interpersonale dintre membrii rețelelor. Comunicarea produce efecte asupra membrilor rețelei care generează comportamente evolutive la fiecare individ din cadrul rețelei* (dezvoltarea individului se produce prin comunicare). Dinamica individuală regăsindu-se mai apoi în dinamica rețelei.

De aici constatarea logică că networking-ul a fost, este și va fi unul dintre conceptele ce dă sens dezvoltării umane. Aceasta pentru că majoritatea oamenilor au înțeles că este mai bine și mai ușor să fii conectat pentru a comunica în vederea găsirii și implementării soluțiilor necesare dezvoltării individuale, de grup și societale. Ușurința cu care pot fi generate și dezvoltate relații interumane prin intermediul Internetului conduce la creșterea importanței acestuia, dar și a necesității stringente rezolvării problemelor pe care le generează existența acestei rețele globale.

2.3. Elemente specifice ale comunicării în economia informațională

În cadrul economiei digitale, ***comunicarea cunoaște noi orizonturi și infinite posibilități de realizare***. Astăzi lumea este cucerită de comunicare. De unde și consecința majoră a noii economii: *tirania comunicării*. Oamenii sunt obligați să comunice pentru a supraviețui și pentru a se dezvolta. Apariția

mijloacelor moderne de comunicaţie îi obligă pe indivizi să se adapteze noilor exigenţe ale comunicării. Astăzi un comunicator profesionist trebuie să ştie să utilizeze tehnicile şi tehnologiile comunicaţionale moderne, deoarece oratoria fără tehnică audio şi video îşi pierde din eficacitate.

În prezent, prin diferite suporturi media circulă o cantitate apreciabilă de informaţie. Cunoscut este faptul că, în orice comunicare există pierderi, din cauza structurii canalului, a lipsei de transparenţă a conştiinţelor, a specificităţilor de limbă etc.. Astfel că, procesul de comunicare prezintă câteva specificităţi în arealul global în care se realizează. În era comunicaţiilor, *datorită debitului mare de informaţii*, procesul de comunicare prezintă următoarele componente: sursă; transmiţător; mesaj; canal; receptor; context; destinatar; sursă de zgomot.

Sursa, deşi produce mesajul, ea nu dispune de mijloacele necesare pentru a-l face să ajungă la destinaţie. Zgomotul nu este nici unica şi nici cea mai importantă sursă de neconcordanţă a mesajului transmis cu cel receptat, iar informaţia care circulă se degradează ireversibil. Însă, în actualul context informaţional, *informaţia se autogenerează.*

Puterea dată de cunoaştere este determinantă în societatea globalizată. Emiţătorul, ca parte componentă a procesului de comunicare, are diferite surse de putere, influenţând astfel comunicarea:

- recompensarea receptorului pentru informaţia decodificată. Această recompensă poate fi atât pozitivă, cât şi negativă;
- legitimitatea;
- apartenenţa;
- experienţa.

Astăzi, conceptul de economie globală se defineşte în funcţie de o triplă realitate: un spaţiu geografic dat, existenţa a doi poli ai lumii globale (SUA şi UE) şi existenţa a două categorii de zone: zonele intermediare (în jurul fiecărui pol) şi zonele marginale (subordonate, dependente şi manipulate de cele două centre de putere). Conform acestei scheme, comunicarea se realizează între parteneri inegali ca putere, de aceea, teoriile dezvoltării economice pot fi aplicate la comunicare. În acest sens, în economia globalizată, comunicarea se dezvoltă prin utilizarea tehnologiilor Internet.

O ***caracteristică importantă a comunicării în economia digitală este dată de apariţia conceptului de „război informaţional”***. Războiul informaţional reprezintă orice acţiune pentru a împiedica, exploata, corupe sau distruge informaţia inamicului şi funcţiile sale, protejând pe cele proprii împotriva unor asemenea acţiuni şi exploatând propria informaţie asupra operaţiunilor militare”[93].

Explozia www şi a mediilor de comunicaţie face posibil un viitor în care majoritatea afacerilor şi o bună parte a activităţilor umane se vor desfăşura într-un spaţiu virtual, comunicând „digital” în vederea transmiterii şi recepţionării informaţiilor, a activităţilor de promovare, comenzilor, tranzacţiilor financiare.

Într-o astfel de lume, *firmele competitive vor fi cele care vor deține superioritatea în comunicații și informații.* Comunicațiile fiind mijloacele cele mai des folosite pentru a induce panică și teroare prin întreruperea funcționalității mijloacelor convenționale de comunicare, a televiziunilor și radiourilor, care au devenit complet dependente de conexiunile la sateliți. În prezent, *securitatea comunicațiilor la nivel mondial este foarte slabă.* Comunicațiile telefonice fiind ținte relativ ușor de atins, iar sateliții putând fi distruși doar prin defectarea motoarelor de poziționare ce sunt controlate de la sol. Pot fi întrerupte obiective de importantă majoră, cum ar fi centralele telefonice de urgență, serviciile medicale, ambulanțele, pompierii, serviciile poliției, alarmele de orice fel conectate la sisteme de supraveghere centralizate etc.. În prezent, comunicațiile guvernamentale pot fi blocate sau pot fi virusate doar cu ajutorul unor comenzi. Mai mult decât atât, virusul poate să acționeze după integrarea unui mesaj parvenit prin e-mail în baza operațională de date.

Economia rețelelor este o economie a tuturor tipurilor de afaceri construite în jurul Internetului. Internetul având un rol cheie în furnizarea de informații de orice fel, în toată economia globală. Noile tehnologii Internet contribuie direct la expansiunea comerțului electronic, a noilor modele de afaceri și e-business și la dematerializarea produselor și serviciilor. De asemenea, revoluția Internet a însemnat și dezvoltarea rețelelor de întreprindere de tip Intranet și Extranet. Însă, aceasta a condus și la dezvoltarea de noi *tehnici de manipulare a informației și a comunicatorilor.*

Internet-ul asigură ***comunicarea atât pe orizontală cât și pe verticală.*** Rețeaua globală care este Internet-ul permite oamenilor cu interese comune și nu numai să se întrunească în comunități distincte pentru a discuta sau a asculta subiecte preferate. Aceste *forumuri cum sunt forumul de discuții, grupul de discuții interactiv (chat) sau lista de corespondenți (mailing list) sunt utile atât pentru timpul liber, cât și pentru comunicările de afaceri și sunt denumite "comunități virtuale"*[74]. Acestea sunt adesea oferite ca servicii gratuite, în scopul sporirii traficului pe pagina de Internet și pentru stimularea atașamentului emoțional față de aceasta. Desigur, *comunicările de afaceri* se pot face și prin intermediul unui serviciu contra cost. *Canalul de comunicare directă sau video-conferințele* sunt instrumente atractive care reduc costurile de călătorie, fiind utilizate de firmele mari atât pentru comunicări științifice, cât și pentru cele comerciale.

În funcție de rolul organizatorului de conferință (firmă, prestator de servicii, asociație, fundație, instituție de învățământ) și obiectivele pe care și le propune (marketing, beneficii), taxele pot fi de participare sau specifice evenimentului, sau nu se percep deloc.

Platformele de colaborare oferă un set de instrumente și un mediu de informare pentru colaborarea între întreprinderi, între acestea și colaboratorii

externi şi între experţi, acţionând ca o *întreprindere virtuală* faţă de lumea exterioară.

Reţeaua globală a determinat şi **dezvoltarea competenţelor de comunicare scrisă**, deoarece prin Internet se comunică preponderent în scris. Deşi unii specialişti ai comunicării consideră Internetul şi tehnologiile sale căi de limitare a competenţelor de comunicare, ei sunt de acord cu faptul că Internetul determină o dezvoltare a *comunităţii de comunicare*. Platformele de comunicare fiind concludente în acest sens.

Cei care susţin că reţeaua globală care este Internetul dezvoltă competenţele de comunicare vizează anumite forme de exprimare grafică şi textuală. Exprimarea grafică, textuală, este un fenomen complex, destul de puţin abordat. Ca proces de emitere şi receptare, comunicarea textuală se supune aceleiaşi succesiuni de tehnici de preparare, elaborare, adaptare, interpretare a "materialelor" ce formează corpul mesajului.

Cercetătorii în domeniul psiholingvisticii subliniază că mesajul este astfel construit încât poartă cu sine şi semnificaţia, deci receptorul primeşte şi germenii productivi ai sensului. *Comunicarea vizuală poate îmbina stimulii verbali cu modalităţi de expresie nonverbală - semne iconice sau mijloace indiciale de reprezentare.* Receptarea mesajului presupune încercări de a recrea semnificaţia intenţionată de emiţător, proces care, este mai uşor sau mai greu în funcţie de cantitatea de informaţie transmisă. Astfel că, în vederea realizării unei comunicări eficiente, care să permită înţelegerea fără dificultăţi a unui conţinut scris, devine necesară respectarea următoarele condiţii (ce vor fi avute în vedere în dobândirea şi/sau folosirea competenţei comunicative textuale) [89]:

- cunoaşterea şi aprecierea valorii semnelor de punctuaţie şi a celorlalte mijloace grafice;
- distingerea între esenţial şi accesoriu într-un text scris;
- stăpânirea tehnicilor de formulare a întrebărilor;
- însuşirea tehnicilor de lucru bazate pe informaţii scrise - dicţionare, cărţi, grafice, fişe etc.;
- perceperea diferitelor niveluri de abstractizare ale variatelor tipuri de limbaj;
- înţelegerea raporturilor între valorile lexicale şi cele sintagmatice;
- surprinderea şi aprecierea corectă a valorilor contextuale etc..

Internetul este o reţea globală ce cuprinde toată suprafaţa planetei şi interconectează componente sociale ale societăţii omeneşti: persoane, instituţii, state, precum şi miliarde de utilizatori din întreaga lume. Astfel că se poate spune că Internetul este suportul participării tuturor oamenilor la dezvoltarea societăţii bazată pe cunoaştere prin intermediul comunicării globale.

Concepte cheie

Competiție	Inovare
Cetățean	Liberalizarea schimburilor internaționale
Consumator	Procese de învățare
Competențe de comunicare scrisă	Perspectiva informațională
Comunicare	Perspectiva integratoare
Conexiunea informațiilor	Paradigmă
Debit de informații	Război informațional
Economiei digitală	Rețele
Economiei informațională	Știre
Globalizare	Tehnologii informaționale și de comunicații
Internet	Veste
Informație	Valoare cognitivă

Întrebări și teme de dezbatere

1. Ce este globalizarea?
2. Cum poate fi caracterizată economia bazată pe cunoaștere?
3. Comentați afirmația „Astăzi lumea este cucerită de comunicare";
4. Ce aduce nou în procesul de comunicare revoluția Internet?
5. Se poate vorbi despre o *tiranie a comunicării?*
6. Ce presupune abordarea comunicării din perspectiva informaticii? Dar din perspectiva integratoare?
7. Care sunt elementele specifice ale comunicării în cadrul economiei informaționale?

Exemple grile

1. **Identificați afirmația falsă**:
   a) Internetul este cel mai interesant instrument de echilibru pe care l-a realizat omul vreodată;
   b) noua economie este denumită și economia informațională sau a informației datorită rolului acestui factor de producție în crearea bogăției;
   c) noua economie nu generează noi modele de organizare și de activitate economică;
   d) noua economie produce transformări fundamentale ale structurilor socio-economice.
2. **Economia informațională nu este economia în care:**
   a) tehnologia comunicațiilor creează o competiție globală;

b) schimbarea rapidă reprezintă o constantă;
c) inovația este mai importantă decât producția de masă;
d) prosperitatea firmelor decurge din optimizare.

3. **Economia informațională generează:**
a) reorientări majore în viața economică și socială;
b) succese pentru toate statele și firmele;
c) organizații birocratice;
d) regres tehnologic.

4. **Nu este considerat pilon al economiei informaționale:**
a) informația;
b) negocierea;
c) conexiunea informațiilor;
d) comunicarea.

5. **Care dintre următoarele nu este considerat concept cu care operează economia cunoașterii?**
a) explozia Internet;
b) inovare;
c) procese de învățare;
d) tehnologii comerciale.

6. **Economia digitală sau economia electronică nu se caracterizează prin schimbarea accelerată a paradigmei:**
a) proceselor de producție;
b) organizării;
c) proceselor de învățare;
d) managementului întreprinderilor.

7. **Schimbarea paradigmelor generează și noi reguli pentru economia informațională. Care dintre următoarele nu se înscrie în această categorie?**
a) membrii rețelei pierd când rețeaua prosperă;
b) trecerea de la locuri la spații;
c) conectare totală;
d) creșterea puterii rețelelor.

8. **Printre caracteristicile economiei informaționale nu se numără:**
a) dinamica mai rapidă a piețelor financiar-bancare decât aceea a sectorului productiv;
b) scăderea importanței timpului liber;
c) globalizarea;
d) liberalizarea schimburilor internaționale.

9. **Globalizarea nu este:**
a) procesul deosebit de dinamic al creșterii interdependențelor dintre statele naționale;
b) ultimă fază a mondializării;

c) procesul care determină o reducere a întrepătrunderii economiilor naționale;
d) procesul obiectiv de punere în aplicare a rețelelor mondiale de producție și de informații.

10. Într-o societatea informațională, abordarea comunicării se poate realiza din cel puțin două perspective:
a) perspectiva matematicii și perspectiva informației;
b) perspectiva comportamentului și perspectiva integratoare;
c) perspectiva matematicii și perspectiva mesajului;
d) perspectiva informației și perspectiva integratoare.

11. Prin informație nu se înțelege:
a) date;
b) comunicare, veste, știre care pune pe cineva la curent cu o situație;
c) faptele și opiniile percepute sau obținute în cursul vieții de zi cu zi direct de la o altă ființă vie, din mass-media, din baze de date electronice și din toate tipurile de fenomene observabile din mediul înconjurător;
d) cunoștințe comunicate de alții sau obținute prin investigații proprii ori cercetări personale.

12. Informația nu este:
a) un termen matematic în care valoarea cognitivă a informației este irelevantă;
b) un factor ontologic (alături de materie și energie);
c) cea care provoacă reacții atât receptorului, cât și emițătorului, contribuind astfel la dezvoltarea acestora;
d) cea mai puțin importantă resursă individuală și socială a oamenilor.

13. Identificați afirmația falsă:
a) în economia globală procesul de comunicare presupune interconectarea unor agenți până atunci izolați;
b) rezultatul comunicării este generarea de noi construcții de nivel superior, ce prezintă caracteristici noi în raport cu cele ale elementelor componente;
c) comunicarea produce efecte asupra membrilor rețelei care generează comportamente involutive la fiecare individ din cadrul rețelei;
d) într-o *eră a globalizării* oamenii sunt conectați dinamic prin intermediul diferitelor mijloace comunicaționale, generând rețele care reprezintă în planul conținutului și relației mai mult decât suma indivizilor care le compun.

14. Printre elementele specifice ale comunicării în economia informațională nu se înscrie:
   a) dezvoltarea competențelor de comunicare scrisă;
   b) debitului mic de informații;
   c) războiul informațional;
   d) dezvoltarea canalelor de comunicare directă.

15. Identificați afirmația adevărată:
   a) în economia informațională oamenii nu sunt obligați să comunice pentru a supraviețui și pentru a se dezvolta;
   b) comunicarea vizuală nu poate îmbina stimulii verbali cu modalități de expresie nonverbală;
   c) în cadrul economiei digitale, comunicarea nu cunoaşte noi orizonturi şi infinite posibilități de realizare;
   d) Internet-ul asigură comunicarea atât pe orizontală cât și pe verticală.

Răspunsuri corecte

Nr. grilă	Răspuns
1.	c
2.	d
3.	a
4.	b
5.	d
6.	c
7.	a
8.	b
9.	c
10.	d
11.	a
12.	d
13.	c
14.	b
15.	d

CAP. 3. Comunicare în afaceri – componentă a culturii profesionale

Între cele două noțiuni: *comunicare și cultură organizațională există câteva elemente de congruență*, dar și asemănări și deosebiri Astfel, ***fiecare concept este abordat și dezvoltat din perspectiva mai multor discipline***[73]: sociologie, psihologie, antropologie, lingvistică, management etc.. De asemenea, ***nu există o definiție unanim acceptată*** pentru nici una dintre cele două noțiuni, deşi există forte multe definiții normativiste, structuraliste, lingvistice, aditive, descriptive etc.. Fiecare din definițiile date, dezvoltate fiind conform unor teorii ale specialiştilor în diferite domenii de activitate, scot în evidență o latură sau alta a termenului avut în vedere. Mai mult decât atât, aşa cum s-a precizat deja, ***termenul de comunicare este legat de un proces comunicațional, de rezultatul acestui proces şi de unele fenomene specifice.*** Iar unele teorii ale comunicării aduc în discuție caracterul sistemic al comunicării. În ceea ce priveşte ***cultura organizațională, termenul poate fi abordat ca proces, ca fenomen, ca rezultat, dar şi ca sistem***. În optica antropologică comunicarea devine un proces la fel de vast ca şi cultura.

De asemenea, cele două ***concepte sunt învățate şi parțial moştenite***, fiind caracteristice pentru grupuri şi categorii de oameni, cărora le dă sens comun existenței lor subiective şi obiective. Aceasta deoarece anumite abilități de comunicare şi limbaje sunt învățate, la fel cum oamenii învață norme, coduri şi reguli (componente ale culturii organizaționale) pe care trebuie să le respecte pentru a se integra în cadrul organizației.

Un *element de congruența* dintre cei doi termeni constă în faptul că atât cultura organizațională, cât şi comunicarea pot fi definite corect şi facil dacă se pleacă de la ***individ***. Individul este cel care comunică voluntar sau involuntar şi prin aceasta, pe de o parte îşi dezvoltă deprinderile şi abilitățile de comunicare, iar, pe de altă parte, îşi modifică comportamentul în sens pozitiv sau negativ. *Dezvoltarea competențelor şi comunităților de comunicare generează dezvoltarea comunicării umane.* În acelaşi timp, oamenii modelează cultural societatea (ca şi organizațiile din care fac parte voluntar sau mai puțin voluntar), lăsându-se, în acelaşi timp, modelați de ea. Mai mult decât atât, oamenii folosesc cultura lor ca mijloc, instrument de interpretare a realității vieții economico–sociale şi de înțelegere a lumii (a altor culturi, a altor indivizi etc.). Aceasta înseamnă şi că respectivele culturi se deosebesc între ele după modul de interpretare. De asemenea, aceasta explică şi de ce, uneori, indivizii aparținând altor culturi sunt considerați străini, ciudați, aiuriți, stupizi etc. Desigur că, propria cultură limitează înțelegerea şi interpretarea obiectivă a altor culturi şi a membrilor lor.

Congruența dintre comunicare și cultură organizațională este dată și de faptul că ambele ***fenomene se bazează pe trecut*** (comunicarea este continuă și ireversibilă). Oamenii comunică cu întreg bagajul de efecte și cauze care au stat la baza actelor trecute de comunicare. *Fenomen ce se dezvoltă în timp, cultura se bazează pe trecut, iar prezentul cultural al oricărei societății este fundamentul, punctul de constituire și dezvoltare al viitorului cultural al societății.* Diferențele existente între prezentul și trecutul cultural al unei societăți își au originea atât în motivările, conduitele și comportamentele individuale care exercită influențe hotărâtoare asupra credințelor, normelor, percepțiilor, valorilor împărtășite, cât și în influențele exercitate de către alte culturi.

Comunicarea este determinată cultural, iar existența umană este o existență culturală. De unde și un alt element de congruență dintre cele două concepte spuse dezbaterii: comunicare și cultură organizațională care se referă la faptul că ***omul fiind întotdeauna semnificație***, niciodată obiect, noncomunicarea este imposibilă așa cum fără spațiul cultural pe care și-l făurește în mod miraculos omul nu s-ar putea defini pe sine însuși și concepte ca umanitate, umanism nu ar mai avea sens.

De altfel, ***comunicarea și cultura organizațională sunt două metode de reprezentare a interacțiunii umane***, structurată și regulată. În timp ce în cultură accentul cade pe structură, în comunicare, accentul cade pe proces.

Congruența dintre comunicare și cultură organizațională este determinată și de faptul că ***ambele concepte pot fi caracterizate plecând de la contextul în care acestea apar și se manifestă***. Astfel se consideră că există trei niveluri la care se pot manifesta toate „sistemele de mesaje primite":

- nivelul formal – conceptele sunt învățate pe bază de percepție și persuasiune prin intermediul unor tipare conceptuale și/sau comportamentale;
- nivelul informal utilizează modele noi comportamentale, creative;
- nivelul tehnic ce se transmite în termeni expliciți.

3.1. Cultura profesională și cultura organizațională

Cultura organizației este un concept dificil de definit. Fără îndoială că noțiunea de „cultura organizației" este ceva nedeterminat în sine însăși. Atunci când se vrea studiată este absolut necesară o determinare a ei și/sau a ceea ce se cercetează din conținutul ei. Altfel, subiectul rămâne vag, noțiunea nedefinită. Fiecare poate înțelege ceea ce dorește.

În opinia autorului, orice încercare de a defini cultura unei organizații nu poate reuși decât plecând de la om, de la existența istorică a acestuia, de la psihologia poporului din care face parte și, nu în ultimul rând, de la cultura lui națională. Deoarece, atunci când pătrund într-o organizație, indivizii au idei și sentimente referitoare la propria persoană, la alții (colegi, șefi, prieteni) și, în general, la lume. Ideile și sentimentele indivizilor sunt, în același timp, transmise

altora şi îmbogăţite sau înlocuite prin preluarea obiceiurilor şi regulilor deja existente în organizaţii. Din împletirea acestor idei, sentimente, convingeri, credinţe şi reguli rezultă cultura organizaţiei. Acest proces care se desfăşoară la nivelul unei organizaţii este, la scară mai mică, asemănător cu cel care are loc la nivel naţional. Deci, se poate afirma ideea conforma căreia cultura oricărei organizaţii ***„este similară culturii naţionale: îşi are originea în istorie, mituri, eroii şi simboluri"*** [41], în succesele şi dezastrele sistemului social considerat, atribuind o semnificaţie comună şi specifică lumii înconjurătoare. Ea determină acea sursă de cunoaştere comună care se constituie în rezervorul arhetipal, furnizor de modele şi structură pentru organizaţie. Cultura este, de asemenea, forma care modelează comportamentele şi controlează vieţile oamenilor, membrii ai unor organizaţii, în cele mai neaşteptate feluri. *Relaţia dintre cultura organizaţiei şi cultura naţională nu este o relaţie de identitate completă, ele două concepte se află într-un raport de congruenţă.*

Cultura organizaţie este produsul oamenilor şi activităţilor lor sociale dar şi a celor materiale şi spirituale.

Apărut în limba engleză în anii '60 ca sinonim pentru climat, conceptul de cultură a organizaţiei, s-a dezvoltat şi a căpătat valenţe noi începând cu anii '70. În 1967, în lucrarea „Management and Machiavelli", Anthony Jay[46] vorbea despre corporaţii ca despre instituţii sociale cu obiceiuri şi tabuuri, instituţii pe care le considera a fi, de asemenea, instituţii politice, autoritare şi democratice, pacifiste şi războinice, liberale şi paternaliste. Lucrul la care făcea referire A. Jay, deşi conceptul era puţin cunoscut la acea vreme şi, încă, nu avea o largă întrebuinţare, era **cultura organizaţiei**, care a devenit subiect la modă începând cu anii '80.

Considerându-se, de către tot mai mulţi specialişti în management, că forţa dinamizatoare, ce poate asigura o eficienţă crescândă activităţii organizaţiei, stă în modul comun de gândire, de simţire şi de acţiune al membrilor ei, adică în cultura organizaţiei, s-a impus studierea ei ca un instrument de management. Este cunoscut faptul că, sociologii[1] au studiat rolul factorului cultural în organizaţii de mai mult de o jumătate de secol. De asemenea, antropologia culturală[43] a studiat diferenţele şi asemănările culturale ale organizaţiilor, cu mult înainte ca organizaţiile să le acorde o atenţie deosebită.

Specialiştii în management au căutat să înţeleagă cultura organizaţiilor mai mult din punct de vedere al afacerilor şi mai puţin din cel antropologic. Dacă obiectivul final al antropologiei este înţelegerea omului în contextul culturii lui

---

[1] Printre cei care (sociologi n.n.) au studiat rolul factorului cultural în organizaţii, din perspectivă sociologică, pot fi amintiţi: Levy-Strauss C., „Gândirea primitivă", Editura Ştiinţifică, Bucureşti, 1970; Smith A., „National Identity", Penguin Books, London, 1991; Hall E.T., „The Silent Language", Anchor Books, Doubleday, New York, 1990; Blaga L., „Trilogia culturii, Editura pentru Literatură Universală, Bucureşti, 1969; Andrei P., „Sociologie generală", (ed.) M. Mâciu, Editura Academiei, Bucureşti, 1970.

naționale și a organizației, scopul managementului este, nu de înțelegere a culturii organizației în ansamblul ei ca fenomen, precum și a implicațiilor acesteia asupra organizațiilor, ci de a folosi anumite cunoștințe despre cultura organizației pentru a proiecta cea mai eficace strategie organizațională și structurală[2], astfel încât utilizarea eficientă a resurselor umane să devină posibilă.

În mod *formal, cultura organizațională poate fi ansamblul credințelor, valorilor, regulilor de comportament, normelor împărtășite de către toți membrii organizaționali.* Informal, *cultura organizațională poate fi înțeleasă ca fiind stilul sau personalitatea dintr-o organizației. În acest sens, cultura formală funcționează conform regulilor, politicilor, procedurilor* existente în cadrul organizației, iar cultura informală, dezvoltându-se spontan, implică relații și interacțiuni umane în interiorul organizației, care nu sunt prescrise oficial, și are un caracter dinamic[73]. Ca atare, din punct de vedere „static" (stabilitatea la un moment dat a culturii organizației), conceptul de cultură a organizației, în termeni relativi, este similar celui de cultură organizațională. Cum, în fiecare organizație, pot fi diferențiate atât o organizație formală, cât și una informală, care nu pot fi separate, analog, se poate considera că, în cadrul oricărei organizații, coexistă atât o cultură organizațională, cât și o cultură a organizației, ce pot fi separate și diferențiate, fie – relativ- la un moment dat al existenței organizației, fie prin implicațiile pe care ele le presupun asupra proceselor și fenomenelor organizaționale.

În „Managementul structurilor multiculturale", G. Hofstede utilizează conceptul de cultură a organizației sau cultură de organizație pentru a desemna o „programare mentală colectivă care îi deosebește pe membrii unei organizații de membrii altei organizații".

Cultura organizației constă din modele implicite și explicite ale comportării și pentru comportare, acumulate și transmise prin simboluri, incluzând și materializarea lor în bunuri culturale, orice rezultat al activității desfășurate de membrii unei organizații reprezentând un bun al culturii organizației.

Un asemenea sistem de definire reprezintă o încercare de a dezvălui și sistematiza *trăsăturile esențiale ale culturii*, printre care:

- cultura este rezultatul comportamentului și activității sociale și economice;

---

[2] Studii reprezentative cu privire la utilizarea culturii în formularea strategiilor organizaționale au efectuat, în principal: Drenth și alții, 1979 (influența muncitorilor asupra deciziilor strategice); Tse și alții, 1988 (comportamentul legat de luarea deciziilor); Kogut și Singh, 1988; Schneider, 1989 (influențele culturii asupra procesului de formulare și implementare a strategiilor);Ali, 1989 (stilul de luare a deciziilor); Axelsson și alții, 1991 (procesul de luare a deciziilor strategice); Tricker, 1994 (rolul consiliilor directoare în formularea strategiilor); Erramilli, 1996; Barhema și alții, 1996 în D. Cray, G. Mallorx, „Making Sens of Mananging Culture", International Thomson Business Press, 1998, p. 74 și S. C. Schneider, „Strategy formulation: the impact of national culture", Organization Studies, 1989, pp. 149-168.

- ea are un caracter istoric;
- este formată dintr-un sistem de idei, modele de comportament, reguli, norme, valori;
- este selectivă, se învață, se bazează pe simboluri şi este superorganică, în sensul că transmiterea elementelor de cultură a organizației este asigurată de un mecanism diferit de cel al eredității biologice.

Deşi nu există încă o definiție standard a conceptului de cultură de organizație, majoritatea specialiştilor sunt de acord asupra faptului că o *cultură de organizație este mai mult decât suma părților sale componente.* Ea este determinată istoric (reflectând evoluția în timp a organizației), fundamentată din punct de vedere social (creată şi păstrată de un grup de oameni care formează împreună o organizație) şi greu de modificat[39]. Deci, ***dezvoltată dintr-o diversitate de surse, cultura organizației se manifestă prin intermediul simbolurilor, miturilor, ritualurilor, ceremoniilor şi eroilor (practici), precum şi prin comportamentul organizației pe piață şi în societate.***

În cadrul organizației există o ***cultură dominantă şi mai multe subculturi*** ce se manifestă indiferent de dimensiune, obiect de activitate, structură organizatorică, performanță, tehnologie etc.. De exemplu, există subculturi caracteristice diferitelor *subunități din interiorul organizației* (compartimentul de marketing poate avea o cultură diferită de cea a compartimentului de producție). Deşi membrii ambelor tipuri de compartimente împărtăşesc cultura dominantă a organizației, totuşi, ei pot avea alte opinii şi credințe, un alt limbaj, alte simboluri etc., caracteristice subunității lor.

Fiecare profesie atrage şi reține indivizii având aceleaşi motivații, interese, cunoştințe, aptitudini; aceasta explică de ce indivizii cu aceeaşi profesie răspund la numeroase probleme şi situații într-o manieră similară. În consecință, într-o organizație există subculturi conform *formării profesionale*, adică subcultura economiştilor, subcultura tehnicienilor, subcultura juriştilor etc..

Profesiunile sunt grupuri ocupaționale calificate prin ele însele ca profesionale, presupunând anumite caracteristici. Profesionalizarea este un proces ce poate afecta orice ocupație într-un grad mai mare sau mai mic, deoarece deprinderile şi atitudinile se obțin printr-un proces îndelungat de instruire, ele fiind sprijinite de informații (cunoştințe); *profesionistul are autoritate recunoscută dată de cunoştințele superioare; se bucură de o largă sancționare socială şi aprobare privind exercitarea autorității; există un cod de etică ce reglementează relațiile între persoanele profesioniste şi clienți şi/sau colegi; există o cultură stabilită de organizație*[73].

Interacțiunile, valorile, credințele, atitudinile solicitate de asociațiile profesionale generează o configurație socială unică pentru o profesiune, respectiv **cultura profesională**. *Profesioniştii sunt astfel parte integrantă atât a organizației de afaceri cât şi a asociațiilor profesionale.* Ei pot influența atât

cultura organizației, cât şi cultura profesională. *Interdependențele dintre cele două culturi sunt clare,* problema se pune în legătură cu intensitatea acestora. Intensitatea influențelor dintre cultura organizațională şi cultura profesională depinde de poziția şi locul ocupat de profesionist în cele două organizații. Cu cât poziția este mai importantă, cu atât intensitatea influențelor este mai mare.

3.2. Relația comunicare - cultură organizațională în afaceri

În procesul comunicării atât a informațiilor, cât şi a rezultatelor activităților desfăşurate de către organizații, cultura reprezintă un factor cu implicații foarte mari în buna desfăşurare şi utilizare eficientă a tuturor informațiilor. Ea poate să determine o comunicare şi o informare eficientă sau nu, putând distorsiona realitățile şi adevărurile general valabile conform credințelor, valorilor, normelor şi aspirațiilor comune membrilor unei firme.

Comunicarea firmei atât în interiorul, cât şi în exteriorul ei necesită adaptări culturale. Nu de puține ori, firmele nu obțin rezultatele aşteptate, atunci când îşi promovează imaginea, datorită culturii lor. Fără o adaptare la mediu a culturii lor, firmele nu vor putea obține prea multe. Aceasta pentru că, în cadrul fiecărei firme, se dezvoltă un anumit *context cultural,* în funcție de modul de percepție a spațiului, timpului, a lumii al membrilor firmelor respective.

Unele culturi sunt intens contextuale (orientale, latino-africane, arabe), adică mesajul conținut în comunicare este puternic influențat de contextul în care este transmis mesajul. Culturile slab contextuale, care includ America de Nord, Australia, Europa de Nord, transmit mesaje ce pot fi înțelese fără luarea în considerare a contextului în care se desfăşoară comunicarea.

Comunicarea în cadrul firmelor, fie că se desfăşoară într-un cadru formal (şedințe, consfătuiri, zile deschise etc.) sau nu (discuții între salariați, indiferent de treapta ierarhică pe care ei se situează) este încărcată de semnificație[17]. Spre exemplu, şedințele sunt de regulă ținute în birouri lungi, dreptunghiulare pentru că distanța față de putere este bine definită şi larg împărtăşită de către angajații firmei. În alte firme însă, şedințele sunt ținute în birouri ce permit aşezarea participanților în formă de semicerc, ceea ce înseamnă că distanța față de putere nu este aşa de mare şi că managerul este un democrat, deciziile fiind luate prin consultări, pe baza efectului sinergic al respectivelor şedințe.

Importanța comunicării şi informării constă în acuratețea luării deciziilor[79]. Este cunoscut faptul că este dificil de comunicat informații faptice, dar adesea, trebuie comunicate atitudini şi sentimente, ceea ce este cu mult mai greu.

Firma *comunică atât cu angajații, cât şi cu mediul ei extern.* Comunicarea externă a organizației se poate realiza cu următorii parteneri: economici (furnizori, clienți, concurenți); financiari (bănci, burse, asigurări); sociali (comunități locale

şi opinia publică, asociaţii, sindicate); politici (autorităţi locale şi puterea centrală) [83]. Comunicarea se realizează atât vizual, telefonic sau o combinaţie din cele două.

În procesul comunicării unor informaţii, date, rezultate ale unor cercetări, cultura este cea care face presiuni pentru a scoate în evidenţă anumite lucruri şi a le ignora pe altele. Cultura este cea care oferă cadrul necesar obţinerii de informaţii prin manipulări discrete ale indivizilor sau firmelor.

Pentru o *comunicare eficientă*, ***ceea ce este şi ceea ce are firma (cultura organizaţională) trebuie pus la dispoziţia angajaţilor***, astfel încât aceştia să poată practica ascultarea activă[67]. De asemenea, *cultura materială poate să impună momentul şi locul necesar pentru ca salariaţii să comunice informaţii*, fapte, atitudini, sentimente etc.. Deseori un birou mobilat pentru a încuraja o persoană să vorbească face totul în procesul de comunicare. Cu cât mai multe simboluri de prietenie, colegialitate sunt prezente în cadrul unei camere şi mai puţin cele ale autorităţii, cu atât persoana respectivă va fi mai mult dispusă să vorbească[68].

Tot *cultura este cea care pune la dispoziţie instrumentele necesare unei comunicări eficiente: limbajul.* Trebuie recunoscut că un limbaj prea tehnicist folosit în discuţii poate provoca neînţelegeri, mai ales dacă se comunică în afara firmei. În orice firmă se folosesc prescurtări, cuvinte cu o conotaţie specială, expresii al căror înţeles este cunoscut doar de salariaţii firmei respective. La orice loc de muncă se dezvoltă un limbaj specializat sau un jargon pe care angajaţii îl folosesc pentru a comunica între ei. De regulă, orice persoană îşi alege un limbaj prin simplu fapt că îl foloseşte pe cel care îi este mai accesibil din mai multe puncte de vedere. Persoana cu care se comunică ar trebui să admită dacă nu înţelege limbajul folosit de emiţător. Oricum, iniţiatorul oricărei comunicări trebuie să se asigure că limbajul pe care îl foloseşte este unul ce poate fi înţeles. Pornind de la premisa că, pentru angajaţii firmei, *limbajul specializat foloseşte pentru comunicare, fiind un mijloc eficient, trebuie avut, însă, în vedere că el poate devine o barieră în comunicarea cu exteriorul şi chiar între compartimentele firmei*; unii specialişti[83, 47] cred, chiar că limbajul specializat creează confuzie şi intimidează. Este adevărat dar pentru început, odată procesul de socializare încheiat, nou venitul nu va mai avea probleme. Mai dificil este procesul de comunicare cu persoanele din afara firmei.

În identificarea limbajului cel mai adecvat trebuie să se acorde atenţie *ambiguităţilor*. Diferenţele culturale, existente într-o firmă, pot reprezenta bariere importante în calea unei comunicări eficiente. În acelaşi timp, trebuie avut în vedere că diferenţele culturale provin şi din diferenţele regionale (în cazul în care firmele dispun de filiale sau folosesc drept criteriu de segmentare al pieţei, criteriul geografic), locale, naţionale, precum şi din gradul de cultură al salariaţilor firmei aflaţi pe diferite trepte ierarhice.

Pornind de la *complexitatea procesului de comunicare*, este necesar a se preciza că există însă şi *diferenţe culturale cu influenţă asupra procesului de*

comunicare, care nu sunt atât de evidente precum cele deja precizate, şi anume limbajul nonverbal[57]: mimica, gesturile, exteriorizări corporale etc.. Aceasta deoarece comunicarea presupune mai mult decât informaţii, atitudini şi sentimente ce nu sunt în mod clar exprimate prin cuvinte. Vorbele sunt inadecvate, adesea chiar înşelătoare, iar unele *persoane, de regulă, spun opusul a ceea ce gândesc.* De asemenea, în funcţie de cultura fiecăruia, experienţa, nivelul de instruire etc., unele *persoane nu pot sau nu vor să fie directe* atunci când comunică cu alte persoane. Desigur că nu numai cultura lor le determină să se comporte aşa, ci chiar cultura firmei în care ele îşi desfăşoară activitatea le influenţează modul de a comunica ceva, direct sau indirect.

Limbajul corpului şi manipularea obiectelor reprezintă forme majore de comunicare nonverbală[68]. Acestea sunt foarte puternice pentru că scot la iveală cum stau lucrurile în realitate, în timp ce cuvintele servesc doar ca perdea de fum. Limbajul corpului este comunicarea nonverbală care se transmite prin mişcări ale corpului şi expresii facile ale emiţătorului, precum şi prin poziţionarea fizică a acestuia faţă de receptor[36, 37]. *Diferenţa mare faţă de putere este cel mai bine exprimată prin intermediul limbajului corporal în procesul de comunicare.* Când fie receptorul, fie emiţătorul sunt relaxaţi în procesul de comunicare, înseamnă că distanţa faţă de putere este mică. Dacă unul dintre ei este relaxat şi celălalt este crispat, distanţa de putere în firmă este mare. Limbajul corpului poate comunica altceva decât limbajul verbal. Astfel un manager care pare preocupat de problemele unui salariat, dar se aşează de partea opusă a biroului, fără să menţină contactul vizual şi îşi orientează corpul în altă direcţie, dovedeşte, în realitate, lipsă de interes.

Obiectele utilizate ca mijloc de comunicare (recuzite, artefacte, costume, obiecte de încălţăminte, îmbrăcăminte, accesorii etc.) sunt elemente ale culturii firmei. În acest sens, modul de aranjare al obiectelor denotă importanţa comunicării în cultura respectivă. După părerea lui J. T. Molloy[47] îmbrăcămintea membrilor unei firme trimite semnale clare despre competenţa, seriozitatea şi chiar promovabilitatea acestora. Respectivul specialist susţine că îmbrăcămintea adecvată nu ţine loc de ambiţie, spirit practic sau inteligenţă, dar subliniază că îmbrăcămintea inadecvată îi poate împiedica pe ceilalţi să observe aceste calităţi. Dacă hainele comunică, acest lucru se datorează în parte şi impactului asupra imaginii despre sine a purtătorului, ceea ce face ca ***modul de a se îmbrăca al angajaţilor să reprezinte un alt element al culturii firmei***.

În afară de comunicarea verbală şi vizuală există şi comunicarea scrisă. Dacă o persoană nu explică în scris ceva cu claritate, vina este a raţionamentului său şi nu a înţelegerii cititorului. Uneori anumite subiecte necesită un limbaj de specialitate, dar şi aici există diferenţe între expresiile corecte şi cele incorecte. Comunicările scrise sunt aproape la fel de importante într-o firmă ca şi cele verbale. Anunţurile, regulamentele afişate, diverse afişe etc., îi informează pe

membrii firmei cu privire la diverse elemente ale culturii sau cu privire la informații despre activitățile firmei.

La fel de importantă și în aceeași măsură influențată de către cultură, este și ***comunicarea externă firmei***. În relațiile pe care le dezvoltă cu alți agenți economici, în vederea desfășurării activității ei, *firma este obligată să comunice cu mediul ei extern. Indiferent în ce formă și în ce scop se realizează comunicarea, ea este influențată de cultură*. Firma se poate afla fie în calitate de emițător, fie în calitate de receptor. În calitate de receptor firma se informează fie în urma realizării unor ample cercetări, fie din surse externe (televiziune, presă, concurenți, instituții guvernamentale, instituții nonguvernamentale etc.). *Comunicarea dintre două firme având culturi diferite poate fi realizată în trei etape*[40]:

- *recunoașterea existenței cadrului mintal specific unei anumite culturi;*
- *achiziționarea unei informații pertinente cu privire la cultura firmei vizate;*
- *conștientizare și cunoașterea culturii respective, bazată pe experiență și practică în domeniu.*

Deși chestiunile de etichetă și politețe sunt importante în procesul de comunicare între culturi, *existența unor convenții sociale, care variază de la cultură la cultură, pot genera mari probleme de comunicare* (stilul direct de a trata afaceri, nivelul sonor corespunzător pentru vorbire, punctualitatea, nepotismul etc.)[31]. În America și Japonia punctualitatea este respectată, în timp ce la arabi și în America Latină a întârzia nu este nici o problemă. Nivelul sonor este ridicat în culturile Orientului Mijlociu și mai jos în Marea Britanie. Nepotismul nu este privit bine în societățile individualiste (America de Nord și Europa de Nord), în timp ce în țările colectiviste (America Latină, Africa, România), este de așteptat ca oamenii să-și ajute rudele.

În condițiile în care o firma comercială dorește să facă afaceri de anvergură cu o altă firmă, inițiatoarea afacerii ar trebui să cunoască *cultura firmei receptoare* (în scopul de a vinde), dar, din păcate, aceasta din urmă, în contact cu firma inițiatoare, se află în poziția de a nu înțelege că trebuie să-și schimbe comportamentul de operare, în acord cu elementele culturale conținute de produsele cumpărate (mașini, utilaje, tehnică, tehnologie etc.). Multe firme nu conștientizează faptul că ***produsele și informațiile primite de la alte firme sunt purtătoare de cultură***, ba chiar sunt, de fapt, elemente culturale ale firmei respective.

Orice informație primită din afară poate fi folosită cu maximă eficiență atunci când cultura firmei contribuie la crearea atitudinilor care conduc la intenții, iar acestea la comportamente reale. Acceptarea informațiilor și utilizarea lor este influențată de credințele și atitudinile larg împărtășite în firmă. Atitudinile în privința utilizării, intențiile de utilizare și frecvența de utilizare sunt variabile

reprezentative pentru determinarea gradului de acceptare a informaţiilor din diverse surse. Informaţiile vor fi utilizate în măsura în care există credinţe în privinţa utilităţii lor.

Un element benefic în ***eficientizarea comunicării îl reprezintă şi recunoaşterea faptului că întreaga firmă trece printr-un proces de schimbare, ca rezultat al comunicării cu mediul ei extern***. Supravieţuirea îi impune adaptarea la schimbările mediului, adaptare care nu se poate realiza fără schimbarea culturii firmei. Este adevărat că *nu orice informaţie primită din mediu conduce la schimbări dintre cele mai profunde, care să antreneze componentele ascunse ale culturii*, există însă astfel de informaţii, rezultate ale unor cercetări ale mediului, care conduc la ***ample schimbări în cadrul culturii firmelor***. Astfel de ***informaţii*** se referă la:

- aplicarea în practică a progresului tehnico-ştiinţific;
- strategiile concurenţilor direcţi;
- legislaţia în vigoare ce reglementează activitatea desfăşurată de firme;
- taxe şi impozite.

Indiferent de felul informaţiilor primite din mediu, la nivelul firmei se impune realizarea unui proces de comunicare, proces eficient dacă este susţinut de cultura firmei în care are loc, deoarece fluxul nestingherit de informaţii are în aceeaşi măsură costuri şi beneficii.

Un alt aspect are în vedere faptul că o comunicare devine eficientă numai atunci când oamenii potriviţi primesc la timp informaţia potrivită[47]. Pentru ca într-o firmă oamenii potriviţi să primească la timp informaţia potrivită, trebuie să existe o comunicare deschisă, iar *fluxul comunicaţional să fie facil şi nu încărcat.*

Importanţa comunicării în cadrul unei firme este pusă în evidenţă şi de analiza modului în care membrii ei îşi petrec timpul la serviciu. Urcând pe scara ierarhică, membrii unei firme îşi petrec cea mai mare parte din timpul afectat muncii, comunicând. Pentru supraveghetori, de exemplu, diferitele studii[47] arată că între 20 şi 50% din timpul lor este consumat în comunicări verbale. Dacă se consideră şi comunicările în scris, atunci se ajunge la 30 respectiv 64%. La nivelul managerilor, s-a constatat că se consumă între 66 şi 89% din timpul lor în comunicări verbale[47].

Teoretic orice comunicare din cadrul unei firme ar trebui să urmărească strict circuitul ierarhic, comunicare care poate fi de sus în jos (informaţiile care circulă de la vârful organizaţie către bază), de jos în sus (informaţii care circulă de la bază spre vârful firmei) şi orizontală (informaţiile care circulă între departamente sau unităţi funcţionale, în vederea coordonării eforturilor).

O problemă importantă conturează şi relaţia dintre informaţiile formale şi cele informale. Cercetările efectuate în acest sens, au evidenţiat faptul că o mare parte din ***comunicările din cadrul unei firme urmează liniile formale, fiind influenţate de cultura organizaţională***. Este însă la fel de adevărat că, datorită

procesului de schimbare continuă, în care se află firma ca sistem tehnico-economic şi social, se manifestă necesitatea şi a unei comunicări informale. Bineînţeles că nu toate comunicările informale servesc obiectivelor firmelor. ***Bursa zvonurilor, componentă a culturii firmei***, poate răspândi informaţii incorecte şi de un gust îndoielnic. De regulă, aceste informaţii apar în urma *procesului de filtrare a informaţiilor*. Şefii filtrează informaţiile pe care le transmit pe cale formală, transmiţând doar informaţiile necesare subordonaţilor, iar angajaţii filtrează informaţiile pentru ca să nu ocupe timpul şefilor cu informaţii despre fiecare întâmplare neînsemnată. Cert este că, *filtrarea ca tendinţă de a dilua sau de a opri la un moment dat circulaţia unor informaţii este o armă cu două tăişuri*. Astfel, datorită filtrărilor efectuate de către şefi cu neatenţie sau în lipsă de timp, bursa zvonurilor este tentată să fabrice informaţiile oprite. De asemenea, angajaţii filtrând informaţiile adresate şefilor mai mult din teamă, le oferă complete altor persoane care vor alimenta bursa zvonurilor, aceasta dacă cultura firmei este favorabilă acestui fenomen. De regulă, filtrările vor împiedica oamenii potriviţi să obţină informaţiile necesare. Desigur că unele filtrări se fac cu rea credinţă, dar numai dacă cultura firmei cultivă astfel de manifestări, nesancţionându-le. Foarte mulţi şefi filtrează informaţiile deoarece informaţia înseamnă putere şi ei nu vor să-şi piardă puterea faţă de subordonaţi. De aceea, uneori, informaţiile comunicate de către şefi sunt ambigue, neclare şi incomplete.

În ***cultura unor firme, comunicare reprezintă un proces foarte important în creşterea eficientizării activităţilor ei***, de aceea, managerii practică politica uşilor deschise, în scopul eliminării comunicărilor de jos în sus, formale greoaie şi a procesului de filtrare. Iar în vederea eliminării ***comunicării ineficiente de sus în jos, managerii folosesc anumite componente ale culturii sau ritualuri pentru transmiterea de informaţii.***

Între ***şefi şi subordonaţi există comunicare ineficientă, din diferite motive, influenţate şi de cultura firmei.*** Astfel, comunicarea informaţiilor cu privire la aprecierea nefavorabilă a activităţii subordonaţilor este îngreunată de lipsa de curaj de a da veşti proaste atât a managerului, cât şi a subordonatului. În foarte multe firme şefii critică activitatea subordonaţilor fără a nominaliza pe cineva anume, practică care este ineficientă. Acolo unde au loc astfel de comunicări între şefi şi subordonaţi, angajaţii nu se vor simţi niciodată direct responsabili pentru activităţile lor. Şefi au credinţa că cei care sunt cu adevărat responsabili îşi vor face „mea culpa" şi se vor îndrepta, dar nu se va întâmpla aşa niciodată. Comunicarea, în astfel de firme, este ineficientă şi chiar dezastruoasă pentru supravieţuirea firmei. Subordonaţi care greşesc, nefiind nominalizaţi, nu numai că nu îşi vor face autoanalize, ci dimpotrivă, vor continua să muncească la fel sau chiar mai prost. Ei fiind convinşi că şefii nu-i vor sancţiona niciodată. Lipsa de curaj şi de asumarea a riscurilor şi a responsabilităţilor, ca elemente ale culturii firmelor respective, determină perpetuarea situaţiei. Supravieţuirea firmelor de

acest tip se bazează pe valorile, personalitatea şi cultura unora din salariaţii lor. Aceasta până când şi aceştia vor fi socializaţi şi integraţi în cultura firmelor lor. Există şi situaţia în care şefii din cadrul unor firme nu pun preţ pe comunicarea cu subordonaţii, fie din cauza timpului care îi presează, fie pentru că văd în comunicare cu subordonaţii ceva care le „reduce rangul". De regulă subordonaţii văd astfel de lucruri şi, ca atare, nu se vor grăbi să comunice nici ei cu şefii lor.

Dacă ***cultura firmei permite, comunicarea informală (informaţii transmise fără a merge pe linie ierarhică) este utilizată şi promovată drept comunicare formală înlocuind-o pe aceasta din urmă.*** Comunicarea informală poate să ofere informaţii despre reacţiile angajaţilor la posibile schimbări, de aceea, în frecvente cazuri, managerii folosesc comunicarea informală pentru a testa atitudinile, valorile, normele angajaţilor.

Pe lângă respectarea principiilor unei comunicări eficiente este necesară şi alegerea mijloacelor de comunicare în mod corect, pentru o redare corespunzătoare a mesajului avut în vedere. Mesajele de rutină (circularele, rapoartele scrise) cer mijloace de comunicare mai puţin puternice, în timp ce notiţele, schimbările avute în vedere, mesajele de comentat cer mijloace de comunicare puternice.

Evaluarea performanţelor angajaţilor (evaluări făcute de şefi, subordonaţi, colegi, clienţi, beneficiari şi cumpărători), *sondajele de opinie printre angajaţi* (atitudinile şi opiniile lor despre firmă şi practicile acesteia), *sistemele de propuneri* (programe destinate să intensifice comunicarea de jos în sus, prin solicitarea unor idei ale angajaţilor în legătură cu îmbunătăţirea muncii), liniile fierbinţi (sisteme interactive în care angajaţii pun întrebări şi solicită răspunsuri), precum şi *programe de instruire a echipei manageriale* (instruire adecvată ce poate îmbunătăţii abilităţile de comunicare a managerilor), reprezintă cele mai ***eficiente mijloace de comunicare în cadrul unei firme comerciale a cărei cultură permite şi susţine astfel de manifestări***.

Concepte cheie

Ceremonii	Eroi
Congruență	Formare profesională
Comunicare	Mituri
Comportament	Ocupația membrilor organizaționali
Cultură organizațională	Programarea mentală colectivă
Cultura organizației	Profesionist
Cultură profesională	Ritualuri
Cultură dominantă	Simboluri
Cultură națională	Subunități ale organizației de afaceri

Întrebări şi teme de dezbatere

1. Identificați elementele de cultură şi de comunicare existente la locul dvs. de muncă;
2. Definiți ambele concepte: comunicare şi cultură organizațională din perspectiva individului;
3. Propuneți şi comentați mai multe definiții pentru cele două concepte;
4. Caracterizați din punct de vedere sistemic cele două noțiuni: comunicare şi cultură organizațională;
5. Care sunt componentele culturii organizaționale? Dar ale comunicării?
6. Ce este cultura profesională?
7. Ce relației există între cultură profesională şi cultură organizațională?
8. Descrieți un act de comunicare şi identificați elementele culturale ce se manifestă;
9. Inventați un zvon şi analizați modul lui de transmitere;
10. Imaginați o situație în care utilizați componente ale culturii sau ritualuri pentru transmiterea de informații;
11. În ce situație comunicarea informală este utilizată şi promovată drept comunicare formală, prin intermediul culturii organizaționale?
12. Comentați afirmația *„managerii filtrează informațiile deoarece informația înseamnă putere şi ei nu vor să-şi piardă puterea față de subordonați*".

Exemple grile

1. **Care dintre următoarele elemente nu indică raportul de congruență în care se află comunicarea și cultura organizațională?**
   a) definirea celor două concepte prin variabile similare;
   b) ambele fenomene se bazează pe trecut;
   c) sunt metode de reprezentare a interacțiunii umane;
   d) definirea corect și facil din perspectiva individului.
2. **Identificați afirmația adevărată:**
   a) cultura organizațională nu este abordat și dezvoltat din perspectiva mai multor discipline;
   b) nu există o definiție unanim acceptată nici pentru comunicare, nici pentru cultură organizațională;
   c) termenul de comunicare nu este legat de un proces comunicațional, ci de rezultatul acestui proces;
   d) comunicarea nu prezintă caracter sistemic.
3. **Identificați afirmația falsă:**
   a) comunicarea și cultura organizațională sunt învățate și parțial moștenite;
   b) termenul de comunicare este legat de un proces comunicațional, de rezultatul acestui proces și de unele fenomene specifice;
   c) oamenii nu modelează cultural societatea;
   d) comunicarea este determinată cultural.
4. **Identificația afirmația falsă:**
   a) cultura oricărei organizații este similară culturii naționale: își are originea în istorie, mituri, eroii și simboluri;
   b) cultura organizației este un concept dificil de definit;
   c) cultura organizație este produsul oamenilor și activităților lor sociale, dar și a celor materiale și spirituale;
   d) cultură de organizație este mai puțin decât suma părților sale componente.
5. **Cultura organizației este cercetată din punct de vedere al afacerilor și mai puțin din cel antropologic de către specialiștii în:**
   a) antropologie;
   b) management;
   c) sociologie;
   d) psihologie.
6. **Cultura organizațională nu este:**
   a) formată dintr-un sistem de idei, modele de comportament, reguli, norme, valori;
   b) selectivă, se învață, se bazează pe simboluri și este superorganică, în sensul că transmiterea elementelor de cultură a

organizației este asigurată de un mecanism diferit de cel al eredității biologice;
   c) rezultatul comportamentului și activității sociale și economice;
   d) ușor de modificat.
7. **Dezvoltată dintr-o diversitate de surse, cultura organizației nu se manifestă prin intermediul:**
   a) simbolurilor;
   b) miturilor și ritualurilor;
   c) ceremoniilor și eroilor (practici);
   d) comportamentului clienților.
8. **Asociațiile profesionale generează o configurație socială unică pentru o profesiune, respectiv:**
   a) cultura managerială;
   b) cultura economică;
   c) cultura profesională;
   d) cultura afacerilor.
9. **Existența subculturilor într-o organizație nu poate fi determinată de:**
   a) ocupația membrilor;
   b) formarea profesională a membrilor;
   c) subunitățile din interiorul organizației;
   d) subunitățile din afara organizației.
10. **Identificați afirmația falsă:**
   a) profesiunile sunt grupuri ocupaționale calificate prin ele însele ca profesionale, presupunând anumite caracteristici;
   b) profesionalizarea este un proces ce poate afecta orice ocupație într-un grad mai mare sau mai mic;
   c) profesioniștii nu sunt parte integrantă a organizației de afaceri;
   d) între cultura organizațională și cultura profesională există interdependență.
11. **Identificați afirmația adevărată:**
   a) profesionistul nu are autoritate recunoscută dată de cunoștințele superioare;
   b) comunicarea firmei atât în interiorul, cât și în exteriorul ei necesită adaptări culturale;
   c) comunicare nu reprezintă un proces important în creșterea eficientizării activităților ei;
   d) comunicarea în cadrul firmelor nu este încărcată de semnificație.

12. Comunicarea dintre două firme având culturi diferite poate fi realizată în trei etape. Care dintre următoarele nu se încadrează în această categorie?

a) recunoaşterea existenţei cadrului mintal specific unei anumite culturi;

b) achiziţionarea unei informaţii pertinente cu privire la cultura firmei vizate;

c) conştientizare şi cunoaşterea culturii respective, bazată pe experienţă şi practică în domeniu;

d) punerea la dispoziţia angajaţilor a ceea ce are firma.

13. Identificaţi afirmaţia falsă:

a) comunicările din cadrul unei firme urmează doar liniile formale, fiind influenţate de cultura organizaţională;

b) obiectele utilizate ca mijloc de comunicare (recuzite, artefacte, costume, obiecte de încălţăminte, îmbrăcăminte, accesorii etc.) sunt elemente ale culturii firmei;

c) bursa zvonurilor este o componentă a culturii firmei;

d) produsele şi informaţiile primite de la alte firme sunt purtătoare de cultură.

14. Cultura organizaţională nu este cea care:

a) face presiuni pentru a scoate în evidenţă anumite lucruri şi a le ignora pe altele;

b) permite utilizarea şi promovarea comunicării formale drept comunicare informală (informaţii transmise fără a merge pe linie ierarhică);

c) oferă cadrul necesar obţinerii de informaţii prin manipulări discrete ale indivizilor sau firmelor;

d) pune la dispoziţie limbajul specializat necesar unei comunicări eficiente.

15. Printre cele mai eficiente mijloace de comunicare în cadrul firme a cărei cultură permite şi susţine astfel de manifestări nu se înscrie:

a) sondajele de opinie printre angajaţi (atitudinile şi opiniile lor despre firmă şi practicile acesteia);

b) sistemele de propuneri (programe destinate să intensifice comunicarea de jos în sus, prin solicitarea unor idei ale angajaţilor în legătură cu îmbunătăţirea muncii);

c) programe de instruire a partenerilor;

d) evaluarea performanţelor angajaţilor (evaluări făcute de şefi, subordonaţi, colegi, clienţi, beneficiari şi cumpărători).

Răspunsuri corecte

Nr. grilă	Răspuns
1.	a
2.	b
3.	c
4.	d
5.	b
6.	d
7.	d
8.	c
9.	d
10.	c
11.	b
12.	d
13.	a
14.	b
15.	c

CAP. 4. Tipuri de comunicare. Dualismul şi deontologia comunicării în afaceri

Literatura de specialitate structurează diferitele forme de comunicare pornind de la o serie diversă de criterii. Astfel, comunicare umană poate fi verbală, nonverbală şi scrisă, utilizând drept criteriu de structurare forma comunicării.

Tipologia formelor de comunicare

Tabelul nr. 4.1.

Nr. crt.	Criteriul de structurare	Tipuri de comunicare
1.	**Forma de comunicare**	• Comunicare verbală; • Comunicare scrisă; • Comunicare nonverbală.
2.	**Modul de desfăşurare al comunicării**	• Comunicare directă; • Comunicare indirectă (mediată).
3.	**Relaţiile cu exteriorul**	• Comunicare internă; • Comunicare externă.
4.	**Numărul persoanelor implicate în procesul de comunicare**	• Comunicare intrapersonală; • Comunicare interpersonală; • Comunicare la nivel de grup mic; • Comunicare de masă; • Comunicare globală.
5.	**Spaţiul personal**	• Comunicare intimă; • Comunicare personală; • Comunicare socială; • Comunicare publică.
6.	**Teritoriul comunicării**	• Comunicare imediată; • Comunicare locală; • Comunicare regională; • Comunicare naţională; • Comunicare europeană; • Comunicare internaţională.
7.	**Frecvenţa comunicării**	• Comunicare permanentă; • Comunicare periodică; • Comunicare ocazională.
8.	**Statutul persoanelor sau poziţia instituţiilor implicate în procesul de comunicare**	• Comunicare oficială; • Comunicare neoficială.

9.	**Importanța comunicării**	• Comunicare la nivel redus; • Comunicare medie; • Comunicare strategică.
10.	**Aria de referință**	• Comunicare politică; • Comunicare economică; • Comunicare socială; • Comunicare culturală; • Comunicare tehnică; • Comunicare biologică.

Comunicarea internă poate fi structurată, la rândul ei, din punctul de vedere al implicării unuia sau mai multor departamente/niveluri ierarhice, în:

- comunicare intraierarhică, care poate fi intradepartamentală și interdepartamentală;
- comunicare interierarhică.

Comunicarea externă poate fi realizată cu:

- ✓ parteneri economici și financiari (furnizori – de materii prime, materiale, resurse umane și financiare, servicii -, clienți, concurenți, instituții de asigurării etc.);
- ✓ parteneri sociali (sindicate, asociații și diferite organizații, comunități locale și opinia publică);
- ✓ parteneri politici (administrația locală, partidele politice, puterea centrală).

Multe din aceste tipuri de comunicări nu necesită explicații, însă alte tipuri de comunicare suscită ample dezbateri. În această ultimă categorie se încadrează și *comunicarea intrapersonală*. După unii specialiști, această formă de comunicare nu ar exista, sau cel puțin trăirile interioare ale unei persoane nu pot fi definite astfel. Este însă evident faptul că indivizii comunică, tot timpul, cu ei înșiși. „*Vine autobuzul și nu am ajuns încă în stație*", „*Sper să ajung la timp*", „*Este frumoasă mașina asta*", etc. sunt doar câteva din multitudinea gândurilor unui individ.

Comunicarea intrapersonală se desfășoară în paralele cu alte tipuri de comunicare: interpersonală, de masă, culturală, biologică, tehnică, etc.. Întotdeauna, *comunicarea intrapersonală* este:

- ✓ ***verbală*** (multe persoane, când au trăiri intense, încep să vorbească singure) și nonverbală (mimică, gesturi, semne etc.);
- ✓ ***directă***;
- ✓ ***verticală*** (comunicarea cu divinitatea) și orizontală (prin intermediul Internetului, dar și a „jurnalului", indivizii își transmit gânduri, mesaje, informații);
- ✓ ***permanentă, periodică sau ocazională***. Aceasta deoarece comunicarea intrapersonală verticală se realizează în anumite

situații şi la anumite evenimente (nunți, botezuri, cu ocazia unor probleme de sănătate, etc.), deci ocazional. Iar, spre exemplu, comunicarea intrapersonală orizontală se realizează periodic, dat fiind faptul că, fie zilnic, fie săptămânal, persoanele care țin un jurnal îl vor completa;

✓ ***strategică sau tactică.*** Comunicarea intrapersonală este strategică în situația în care individul îşi analizează viața şi îşi stabileşte anumite obiective de atins. De altfel, manifestată în paralele cu cea interpersonală, comunicarea intrapersonală este tactică, deoarece gândurile, ideile, trăirile, sentimentele care nu sunt altceva decât elemente ale comunicării intrapersonale, îi determină comportamentul de comunicare.

În ceea ce priveşte comunicarea umană, studii recente au relevat faptul că:

- 55% dintre mesaje sunt mimico-gestuale;
- 38% sunt vocale nonverbale;
- 7% sunt propriu-zis vocale.

În acest context, este eficientă prezentare comunicării umane sub aspectul diferitelor forme de comunicare: verbală, nonverbală, scrisă, on-line etc..

4.1. Comunicarea verbală

Conform unor specialişti, **comunicarea verbală** reprezintă o componentă a comunicării orale, care presupune:

➢ **limbajul verbal** adică ceea ce se comunică prin rostirea şi descifrarea înțelesului simbolic al cuvintelor. În cadrul limbajului verbal un rol important este deținut de jargon. Acesta reprezintă un limbaj specializat folosit de deținătorii unui anumit loc de muncă sau membrii unei anumite organizații;

➢ **limbajul paraverbal**, adică ceea ce se comunică prin voce (volum, intonație, ritm, accent, pauze etc.) şi prin manifestări vocale fără conținut verbal, cum ar fi:
  - dresul vocii;
  - râsul (în A şi Ă, în E, în I şi Î, în O şi în U);
  - tusea;
  - geamătul;
  - oftatul;
  - râgâitul;
  - țipătul etc..

Comunicarea verbală se realizează prin intermediul limbajului verbal, adică a cuvintelor. Acestea reprezentând, de fapt, materia primă a comunicării verbale, stimuli care provoacă simțurile. Însă, atunci când se comunică, mesajul verbal este întărit, modificat sau anulat de mesajul paraverbal transmis de

emițător. ***Intervenția mesajului paraverbal peste conținutul mesajului*** verbal provoacă:

- ***intensificarea;***
- ***slăbirea;***
- ***distorsionarea;***
- ***anularea semnificației cuvintelor.***

Aceasta deoarece, de foarte multe ori, deşi se înțelege sensul cuvintelor, nu se ştie ce a spus cu adevărat vorbitorul dacă nu se cunoaşte tonul cu care a rostit cuvinte şi nici gesturile care le-au însoțit. Un exemplu în acest sens constă în descifrarea înțelesului următoarelor cuvinte rostite: *„Să se ierte nu se poate să se condamne la moarte*"[77]. Dacă se face o pauză după grupul de cuvinte *„Să se ierte*", este clar că aceasta înseamnă iertarea individului. În schimb, dacă se face pauză după *„Să se ierte nu se poate*", atunci individul este condamnat la moarte. De asemenea, tonul cu care sunt rostite cuvintele va spune multe despre intențiile reale ale vorbitorului.

Cunoscut este faptul că, ***puterea limbajului paraverbal depinde*** de:

- ***calitățile vocale;***
- ***stăpânirea "mecanismelor vorbirii";***
- ***tonul şi volumul vocii;***
- ***claritatea exprimării (dicția);***
- ***accentul;***
- ***modulația vocii;***
- ***ritmul şi pauzele vorbirii;***
- ***combinațiile vocale (tonul, volumul şi ritmul vorbirii).***

Aceasta înseamnă că, în procesul de comunicare, *limbajul paraverbal şi cel nonverbal oferă informații despre cuvintele rostite.*

Comunicarea verbală are o importanță majoră în cadrul comunicării umane deoarece omul este înainte de toate limbaj (verbal). În comunicarea verbală accentul cade pe cuvânt, acesta având cel puțin două sensuri:

- *denotația*, adică sensul convențional al unui cuvânt găsit în dicționar;
- *conotația* se referă la o paletă vag definită de înțelesuri colaterale, cu încărcătură emoțională, subiectivă, pe care fiecare interlocutor în parte o atribuie cuvintelor. Conotația trezeşte înțelesuri ce țin de trecutul şi experiența fiecărei persoane.

Conversația, comunicare verbală în întregime, este centru de interes, deoarece ea reprezintă una dintre formele fundamentale de organizare socială. *Conversația este un proces ce se derulează pe măsură ce participanții fac schimb de enunțuri verbale sau nonverbale.* Chiar dacă nu vorbeşte, doar prin simpla lui prezentă, interlocutorul cooperează la realizarea discursului partenerului de conversație. Sensul conversație rezultă din munca depusă de fiecare participant.

Aceasta deoarece cuvintele, luate separat, transmit puține mesaje, ci mai mult fapte şi informaţii. Mai mult decât atât, atunci când sunt aşternute pe hârtie, cuvintele îşi pierd conţinutul lor emoţional. Evident, o comunicare verbală (orală) eficientă depinde de contextul şi împrejurările în care se desfăşoară, dar şi a modului în care sunt utilizate cuvintele.

De regulă, orice conversaţie începe cu „*Ce mai faceţi*", care atrage, drept răspuns, clişeul „*Bine*", iar răspunsul este „*Îmi pare bine*" sau „*Foarte bine*". Sfârşitul unei conversaţii este generată de o serie de ritualuri de despărţire: „*La revedere*", „*Bună ziua*", „*Pa*" etc.. Între aceste clişee, de început şi de sfârşit se desfăşoară conversaţia prin comunicarea faptelor, opiniilor, informaţiilor personale, sentimentelor, imaginilor, criticilor etc..

Într-o conversaţie sunt foarte importante *formulele de trezire a interesului* în vederea menţinerii în stare de desfăşurare a unei conversaţii plictisitoare. Aceste formule sunt favoritele indivizilor care nu se simt în siguranţă în ceea ce spun, care spun lucruri neinteresante sau au logoree. „*Şi ştiţi ce a spus?*", „*Ghici ce s-a întâmplat?*" sunt doar câteva din clişeele folosite drept formule de trezire a interesului pentru o conversaţie searbădă. Evident, se pot pune şi *întrebări care să încurajeze conversaţia*, deoarece succesul în afaceri şi în viaţa socială este nemijlocit legat de priceperea de a pun întrebări eficiente şi de a obţine răspunsurile potrivite. Există două tipuri de întrebări care se pot pune:

- întrebări închise;
- întrebări deschise.

Ordinea în care se pun aceste întrebări, pentru o conversaţie vie, interesantă şi profundă, este următoarea: o întrebare închisă („*De unde sunteţi?*", „*Vă place tenisul?*", „*Unde mergeţi?*"), o întrebarea deschisă („*Ce planuri de viitor aveţi în legătură cu masterul X în activitatea dvs. profesională?*", „*Ce avantaje prezintă faptul că aţi terminat o facultate la stat?*", „*Care sunt dezavantajele de a fi crescut la ţară?*"). Aceasta pentru că întrebările deschise cer explicaţii şi prezentări detaliate.

De asemenea, la începutul unei conversaţii, întrebările puse trebuie să fie uşoare, vizând subiecte comune vorbitorilor, sau subiecte cu care aceştia sunt familiarizaţi. În altă ordine de idei, într-o conversaţie, atunci când cineva îşi expune o părere nu trebuie să fie exprimat nici acordul, nici dezacordul, dacă se doreşte a fi cunoscute motivele respectivei opinii.

Tabelul nr. 4.2.

Nr. crt.	**Tipul întrebării**		
	Închisă	**De ambele feluri**	**Deschisă**
1.	Sunt?/Este?	Ce?	Cum?
2.	Cine?		De ce?
3.	Când?		În ce fel?
4.	Unde?		Spuneți-mi.....
5.	Care?		

De regulă, cel care pune întrebările dirijează conversația. Însă întrebările se pun doar dacă vorbitorul dorește să audă ceea ce are de spus interlocutorul. Mai mult decât atât, vorbitorul trebuie să respecte *regula dublei perspective*[67]. Aceasta se referă la faptul că vorbitorul trebuie să se gândească nu numai la ce are de spus sau la ceea ce vrea să afle de la interlocutor, ci și la ce anume îl interesează pe acesta din urmă.

Într-o *conversație întrebările prea deschise, dificile, negative și cele care sugerează răspunsul sunt de evitat.*

Întrebările *prea deschise* sunt fie generale, fie apar ca un clișeu, iar interlocutorul nu le va lua în considerare deoarece la o întrebare generală este prea greu să răspunzi, iar la un clișeu se răspunde tot cu un clișeu. Spre exemplu, la întrebarea „*Cum a fost la serviciu astăzi?*”, interlocutorul va răspunde invariabil „*Bine*” „*Așa și așa*”sau „*În regulă*”, pentru că va considera întrebarea un clișeu, sau pentru că nu crede că merită efortul de a prezenta, fie și în rezumat, experiența respectivei zile de muncă.

Cele mai *grele întrebări* pentru orice individ sunt cele care îi cer să se autoanalizeze sau *să aducă la suprafață comunicarea intrapersonală*. De aceea, vorbitorul nu-l va întreba pentru început pe interlocutor, niciodată, la ce se gândește, deoarece acesta va deveni nervos și se va retrage din conversație.

La o întrebare de genul „*Pot să vă deranjez....?*”, răspunsul va fi întotdeauna „*Deranjați-mă*”, iar vorbitorul nu va ști niciodată dacă chiar îl deranjează pe interlocutor sau este doar un răspuns firesc la întrebarea primită. De aceea, este necesară evitarea întrebărilor sau propozițiilor negative. La o întrebare negativă, întotdeauna interlocutorul va răspunde la fel, iar conversația se va sfârși de la sine. Aceasta deoarece vorbitorul prin ceea ce spune influențează răspunsurile primite.

Întrebările care sugerează răspunsul sunt cele mai închise întrebări, deoarece îl determină pe interlocutor să fie de acord cu opinia exprimată (ex. „*Este deja ora 4. Programul s-a terminat. Nu ar trebui să plecăm?*”).

În cazul în care interlocutorul își exprimă o opinie cu care vorbitorul nu este de acord, mai întâi, pentru fluidizarea conversației, se vor pune întrebări

pentru aflarea motivelor care-l determină pe interlocutor să gândească astfel. Niciodată însă nu va fi exprimat dezacordul față de opinia interlocutorului, deoarece atât critica, cât şi dezaprobarea nu contribuie la buna desfăşurare a unei conversații. Aceasta pentru că, indiferent de interlocutor, *răspunsul la observațiile critice sau la dezacordul față de opinii, atitudini şi comportamente este defensiv (evitarea, negarea, scuza, replica)*, ceea ce conduce chiar la distrugerea stocului relațional al unei persoane. Răspunsul constructiv la critica cuiva presupune parcurgerea următorilor paşi:

- solicitarea de detalii în ceea ce priveşte afirmația critică utilizând diferite întrebări: „*Pe cine am deranjat?*", „*De ce spuneți aşa ceva?*", „*Când am făcut asta?*", „*Cum mă comport când vă supăr?*", „*În ce situație am spus/făcut asta?*", „*Ce am spus/făcut de-mi spuneți că...?*";
- acceptarea observațiilor critice: „*Da, aşa este*", „*Ai dreptate...*", „*Este adevărat că...*" dacă afirmațiile critice nu sunt prea generale. În cazul opus, interlocutorul va fi de acord doar cu partea pe care o consideră întemeiată şi va respinge restul criticii, menținându-şi opiniile şi prezentându-şi motivele. De regulă criticile întemeiate sunt repetate fie de acelaşi individ sau de mai mulți indivizi. În acest caz este constructiv ca interlocutorul să accepte critica şi să încerce să-şi schimbe comportamentul;
- prezentarea propriilor păreri: „*Ai dreptate când spui că..., dar eu cred că este nostim să...*", „*Este adevărat că nu sunt prea insistent, dar cred că tocmai acest fapt este cel mai bun atu al meu pentru a face comerț*"

În cadrul unei *conversații, interlocutorul oferă informații şi date pe care vorbitorul nu le cere şi nici nu le aşteaptă*, dar pe care le poate utiliza în scopul canalizării conversației în direcții interesante. În acest sens, în timp ce interlocutorul vorbeşte, prin încurajări de genul, „*Înțeleg*", „*Chiar aşa?*", „*A, da?*", vorbitorul poate obține o detaliere a informațiilor oferite de interlocutor.

În vederea *creşterii stocului relațional*, orice conversație ar trebui să se bazeze pe *întrebări deschise, pozitive, pe parafrazarea interlocutorului şi pe complimentarea acestuia, dar şi pe dezvăluirea unor informații reale despre vorbitor.*

În vederea integrării fiecărui individ în cadrul mediului economico-social este necesară o pregătire în domeniul vast al comunicării. În trecut, nobilii lua lecții de conversație pe lângă cele de limbi străine, muzică şi pictură, astăzi se vorbeşte despre ***arta conversației***. Deprinderea conversației este posibilă aşa cum era şi în trecut, ea fiind vitală pentru eficiența personală.

În ceea ce priveşte conversația, Allan Pease şi Alan Garner, în „Limbajul vorbirii. Arta conversației" dezvoltă un concept nou şi interesant numit „**metalimbajul**". Acest concept se referă la ansamblul cuvintelor şi expresiilor

care pot releva adevăratele atitudini ale unei persoane. Evident, metalimbajul constituie o zonă insuficient studiată a comunicării interpersonale. Dicționarul Macquarie definește metalimbajul ca fiind „un limbaj care codifică altfel ideile decât limbajul natural"[67]. Este vorba despre un limbaj ascuns în interiorul altui limbaj. Însă acesta este absolut necesar, deoarece altfel oamenii ar fi nepoliticoși, insensibili, nepăsători și deranjanți ceea ce ar conduce la dese comportamente violente. Aceasta pentru că metalimbajul amortizează duritatea cuvintelor, oferind posibilitatea manipulării interlocutorului, dar și a exteriorizării emoțiilor, totul în timp ce oamenii rămân oameni: manierați, politicoși, sensibili și drăguți. Metalimbajul poate fi popular, politic, de afaceri etc..

Metalimbajul manipulativ este utilizat de vorbitor pentru a-și împinge interlocutorul într-o situație dorită de el sau de a obține ceea ce vrea. Metalimbajul este prezent în orice tip de relație, fiind foarte important în dezvoltarea acestora. Dar cel mai adesea este întâlnit în comunicarea politică și de afaceri.

Evident, noi metacuvinte apar odată cu fiecare nouă generație, iar cele vechi se pierd sau se uzează.

Limbaj și metalimbaj

Tabelul nr.4.3.

Nr. crt.	**Metacuvinte**	**Cuvinte** (limbaj ascuns)
1.	Voi încerca sau o să fac tot ce-mi stă în puteri	Am îndoieli asupra capacității mele de a face așa ceva
2.	Am vrut doar să încerc să fiu de folos	Am vrut să știu ce se întâmplă, nu să ajut la rezolvarea problemei
3.	Să vedem ce se poate face	Nu vom face nimic. Nu ne interesează
4.	Apreciez spusele dvs., domnule, dar permiteți-mi să afirm, cu respect, că nu sunt de acord cu ele	Ce prostie
5.	Sunt de acord cu ceea ce ați spus, totuși...	Nu sunt de acord cu ceea ce ați spus
6.	Credeți-mă, vorbesc serios. V-aș minți eu pe dvs.?	Acordați-mi numai prilejul
7.	Sigur că....	✓ Trebuie să fii prost ca să pui asemenea întrebări (sarcastic); ✓ Sunt așa de bine informat încât știu tot ce se poate ști despre asta (plin de sine); ✓ Știu că sunteți destul de inteligent ca să vă dați seama de acest lucru, dar mă voi referi totuși la el (politicos).
8.	Sigur că n-o să vă obligăm să respectați aceste clauze	Tocmai asta vom face

9.	Să nu mă înţelegeţi greşit	N-o să vă placă ceea ce o să vă spun, dar nu-mi pasă
10.	Nu-i vorba de bani, ci de principiu	Este vorba de bani
11.	Am făcut tot ceea ce am putut în felul meu	Sunt mai bun, mai deştept, mai bogat, mai întreprinzător decât tine
12.	Ce credeţi despre	Eu sunt împotrivă
13.	Nu spun că ar trebui să faceţi asta	Faceţi ce vă spun
14.	Ar putea fi interesant pentru dvs. să ştiţi	Sunt mai deştept, mai inteligent şi mai informat decât dvs.
15.	Hai să privim lucrurile şi aşa	Iată o versiune distorsionată a faptelor
16.	La ce vă referiţi, de fapt?	Ştiu exact ce vrei să spui şi nu-mi place atitudinea ta
17.	Sincer, aceasta este părerea mea despre problemă	În alte probleme nu am fost sincer
18.	Trebuie să veniţi odată la noi, la cină	Să veniţi numai când veţi fi invitat
19.	Sper că vă place mâncarea chinezească	Veţi fi servit cu mâncare chinezească, indiferent dacă vă place sau nu
20.	Cu toţii suntem implicaţi în această afacere	O să avem de împărţit criticile dacă nu reuşi, iar dacă reuşim, eu voi fi acela care va primi onorurile
21.	Aţi avut probleme până aţi găsit locul?	De ce aţi întârziat atât de mult?
22.	Calitatea serviciilor oferite de acest hotel este la fel de bună ca şi acum zece ani	Calitatea serviciilor oferite de acest hotel nu s-a îmbunătăţit deloc în ultimii zece ani
23.	Nu e vorba că nu vă cred...	Nu e vorba că nu vă cred, dar, pur şi simplu, n-am încredere în dvs.
24.	Sper că nu vă deranjez	Ştiu că vă deranjez, dar o voi face, fie că vă place, fie că nu
25.	Acum arăţi într-adevăr foarte suplă	Înainte arătai, într-adevăr, foarte grasă
26.	Sigur că nu sunt ofensat. Pot să înţeleg o glumă	O să-ţi arăt eu pentru asta!
27.	Da, conferinţa s-a desfăşurat într-adevăr bine, au fost abordate multe aspecte şi au avut loc ample şi sincere schimburi de păreri	A fost o pierdere de vreme

Sursa: Pease A., Garner A., „*Limbajul vorbirii. Arta conversaţiei*", Editura Polimark, Bucureşti, 1994, pp. 7-40

În cadrul ***întreprinderii şi în afara ei o formă de comunicare des întâlnită este* zvonul**, pozitiv sau negativ, care circulă din gură în gură. De regulă, cei care răspândesc zvonurile sunt colegii, prietenii, vecinii, rudele, angajaţii, clienţii fideli. Gestiunea zvonurilor este dificil de realizat, dar nu imposibil pentru că se bazează pe forţa cuvintelor şi pe acea categorie de indivizi care le răspândesc. Aceasta deoarece nu toţi oamenii au apetit pentru bârfe şi zvonuri.

Conferința de presă, formă de comunicare publică verbală, reprezintă o formulă oficială, protocolară, scumpă şi riscantă, dar interactivă şi deschisă de comunicare cu mass-media, utilă oricărei firmei. Prin intermediul acesteia firma poate:

- difuza mesaje de maximă importanță pentru publicul larg sau, cel puțin, pentru un segment de public destul de larg (ex. lansarea unui film, lansarea unei cărți de răsunet, deschiderea unei expoziții etc.);
- anunța un eveniment foarte important (ex. inaugurarea de sedii şi obiective, aniversări majore şi jubileuri etc.);
- anunța o criză gravă (ex. contracarearea unor crize sau a unor scandaluri) etc..

Orice conferință de presă care se doreşte a fi eficientă trebuie realizată până în cele mai mici detalii, în 3 etape:

- *pregătirea conferinței,* respectiv alegerea momentului, locului, invitațiilor, putătorului de cuvânt, persoanei care redactează discursul şi documentației necesare. Specialiştii sunt de părere că se pot organiza conferințe în zilele de marți, miercuri şi joi, între orele 10 şi 12, într-un loc uşor de identificat de către jurnalişti. Sala trebuie să aibă o bună acustică, izolată de zgomotul străzii, iar mobilierul acesteia trebuie să permită luarea de notițe. De asemenea, sala trebuie să fie dotată cu întregul arsenal de tehnică acustică şi video. La conferințele de presă sunt invitați jurnalişti şi nu ziarele unde aceştia lucrează, deci invitațiile vor fi redactate personalizat, pe o hârtie cu antet şi număr, fiind trecute data emiterii şi titlul invitației. În textul invitației sunt trecute informații precum: numele managerului sau a firmei care face invitația; subiectul conferinței; participanții din interiorul şi din afara firmei; data, ziua, ora şi durata conferinței; adresa exactă şi detaliată, persoana de contact, telefonul şi data limită la care se poate confirma participarea; mențiuni referitoare la cocktail, bufet sau gustări; mențiuni privind ținuta, dacă este cazul; numele, funcția, semnătura celui care invită şi, eventual, ştampila firmei;
- *desfăşurarea propriu-zisă a conferinței* se referă la: primirea ziariştilor, deschiderea conferinței, susținerea discursului reprezentantului firmei, dialogul cu presa, închiderea conferinței şi cocktail-ul (inclusiv dialogul informal);
- *evaluarea conferinței* vizează consemnarea în fişierul de presă a jurnaliştilor prezenți, a tipului de întrebări şi interpelări la care au recurs aceştia. De asemenea, se trag concluzii practice privind derularea conferinței în vederea organizării unor conferinței mai bune, iar în zilele următoare se completează fişierul de presă cu noi nume de ziarişti, opinii şi atitudini față de firmă.

În cadrul unei conferințe de presă, **discursul reprezentantului** este piesa de rezistență. În funcție de obiectivul urmărit se alege purtătorul de cuvânt, se stabilește maniera de documentare a discursului și se schițează organizarea ideilor și părților componente ale discursului. De regulă, printr-un discurs sunt prezentate date și fapte precise despre acțiunile firmei, împreună cu motivațiile și justificările necesare, sunt reamintite o serie de evenimente din cadrul firmei sau sunt exprimate poziții, atitudini ale firmei vis-a-vis de anumite evenimente, cauze, crize etc..

Discursurile la nivel de întreprindere sunt prezentate de către președinte sau manager general. În prezent firmele utilizează purtători de cuvânt, angajați profesioniști în domeniu, care au carismă, farmec și umor. Redactarea discursului poate fi realizată de către purtătorul de cuvânt împreună cu o persoană care cunoaște foarte bine informațiile ce vor fi oferite ziariștilor. Structura unui discurs este cea a oricărui material (articol, referat, raport etc.):

- *introducere* în care se prezintă subiectul discursului și importanța sa;
- *cuprins.* Această parte a discursului se rezumă la prezentarea faptelor și dezvoltarea a 2-3 idei majore cu ajutorul planșelor, diapozitivelor, slide-urilor etc.;
- *concluzii.* Acestea vizează un rezumat dens al discursului, ce aduc în prim plan ipotezele formulate inițial, dar îmbogățite de ideile prezentate în cuprins.

Orice conferință de presă se termină cu susținerea unui dialog cu presa. De regulă și acest dialog se pregătește în prealabil, respectiv sunt formulate răspunsuri la întrebările probabile ale ziariștilor.

Orice **discurs**, ca formă de comunicare verbală, pentru a fi eficient trebuie să îndeplinească următoarele trei obiective:

- a proba;
- a încânta;
- a emoționa.

Acestea nu sunt altceva decât obiectivele retoricii, ele fiind încă de actualitate. Atingerea acestor obiective necesită o argumentație solidă, manipularea sentimentelor și emoțiilor auditoriului, precum și seducția acestuia. De asemenea, vorbitorul trebuie să folosească cuvinte cu înțelesul lor cel mai cunoscut și mai apropiat de așteptările auditoriului. Îmbogățirea discursului cu procedee retorice și cu figuri de stil cu impact emoțional (metafore, comparații, hiperbole, antiteze etc.) îl transformă pe vorbitor într-un artist. În funcție de esența discursului, vorbitorul trebuie să expună faptele potrivit și adecvat naturii cauzei care le-au determinat. Astfel, *într-o sală de curs cu peste 300 de studenți, profesorul va vorbi tare, în timp ce într-o încăpere mică se coboară vocea.* La o petrecere se vorbește pe un ton vesel și vioi, stil neadecvat unor ceremonii sobre.

Discursul trebuie prezentat într-un ritm modulat, curgător şi nuanţat, fără cacofonii, repetiţii de cuvinte şi pauze prea mari. În general, discursul eficient este un discurs elegant, ritmat, adecvat momentului şi temei şi pe înţelesul auditoriului.

Lobby-ul reprezintă o formă de comunicare (publică şi socială) verbală ce îşi face loc în peisajul românesc contemporan, devenind o modalitate legală de influenţare a organelor de decizie (trafic de influenţă). În esenţă sugerează eforturile făcute de cineva în direcţia influenţării unei decizii prezidenţiale, guvernamentale, legislative sau administrative prin diverse mijloace de persuasiune sau presiune. Acţiunile de lobby în SUA sunt urmărite şi controlate de public, prin înregistrarea surselor de venit şi a modului în care acestea sunt cheltuite.

4.2. Comunicarea nonverbală

Comunicarea nonverbală se realizează prin intermediul limbajului nonverbal şi reprezintă transmiterea mesajelor printr-un alt mijloc decât scrisul şi/sau vorbitul[47]. În ceea ce priveşte aspectul structural şi esenţa sa, *comunicarea nonverbală reprezintă un proces complex*, care include:

- omul;
- mesajul;
- starea sufletească;
- mişcările trupului.

Omul comunică nonverbal atât prin intermediul corpului, cât şi prin manipularea diferitelor obiecte. **Limbajul corpului** este comunicarea nonverbală care se transmite prin mişcări ale corpului şi expresii faciale ale emiţătorului, precum şi prin poziţionarea fizică a acestuia faţă de receptor[37, 36].

Specialiştii sunt de acord cu faptul că, prin **gesturi, ţinută, poziţie a trupului şi prin distanţa** menţinută, se transmite o cantitate mai mare de informaţii (despre informaţii) decât pe orice altă cale. De asemenea, cercetările arată că semnalele nonverbale au o importanţă de cinci ori mai mare decât cele verbale. Interesant este faptul că omul este rareori conştient de faptul că mişcările şi gesturile sale transmit anumite mesaje, în timp ce cuvintele rostite spun altceva. Aceasta şi pentru faptul că unele gesturi sunt înnăscute, în timp ce alte comportamente nonverbale sunt deprinse, învăţate de-a lungul vieţii. Există însă indivizi care îi pot „citi" pe alţi oameni, adică le pot decodifica mesajele nonverbale transmise. Este vorba despre intuiţie sau perspicacitate. De regulă femeile sunt, din acest punct de vedere, mai intuitive decât bărbaţii. Însă, este de reţinut faptul că interpretarea greşită a limbajului nonverbal poate provoca consecinţe dintre cele mai neplăcute. De aceea, *receptorii mesajelor nonverbale* trebuie să ia în consideraţie:

- ✓ *contextul cultural al emiţătorului;*
- ✓ *contextul situaţional în care apar mesajele nonverbale (circumstanţele).* Astfel, dacă cineva aşteaptă iarna în staţie un

mijloc de transport în comun şi îşi încrucişează picioarele şi mâinile şi îşi lasă bărbia în piept înseamnă că îi este frig, dar poate să însemne că are o atitudine negativă faţă de RATB;

- ✓ *starea de sănătate şi starea sufletească a emiţătorului mesajului.* Persoanele care au probleme cu vederea au tendinţa să intre în spaţiul personal al interlocutorului nu pentru că vrea să domine sau să ameninţe acea persoană, ci pentru că vrea să o vadă mai bine şi nu apreciază corect distanţa la care se află în raport de cealaltă persoană;
- ✓ *grupul de gesturi făcute de emiţător.* Limbajul trupului, asemenea, oricărui limbaj, constă din cuvinte, propoziţii şi o anumită punctuaţie. Fiecare gest este asemenea unui cuvânt, iar un cuvânt poate avea mai multe înţelesuri. Astfel că, numai analizat alături de alte gesturi poate fi decodificat corect un anumit gest;
- ✓ *personalitatea emiţătorului.* Indivizii colerici, de regulă, transmit mai multe mesaje nonvebale şi cu o rapiditate mai mare decât alţi oameni.
- ✓ *statutul social, vârsta, gradul de instruire şi prestigiul emiţătorului.* Persoanele educate, cu un vocabular bogat fac mai puţine gesturi decât persoanele aflate pe treapta cea mai de jos a ierarhiei sociale şi organizaţionale. Aceasta deoarece sărăcia vocabularului este completată de gesturi, mimică şi expresii faciale. Mesajele nonverbale transmise de copii şi de tineri sunt mai uşor de înţeles decât cele transmise de persoanele adulte, deoarece acestea din urmă învaţă să falsifice mesajele transmise;
- ✓ *concordanţa sau discordanţa dintre aspectele verbale şi cele nonverbale ale comunicării.*

Cele mai multe *mesaje sunt transmise prin* **gestică**. *Gesturile pot fi făcute cu: palma, mâinile, degetele, braţele, picioarele, ochii şi capul.*

Gesturile făcute cu palma, mâinile, degetele şi braţele. Mâinile şi mişcările lor sunt expresive şi constituie un grup de gesturi care transmit un complex informaţional.

Gesturile ample şi liniştite sunt caracteristice, în general, persoanelor impunătoare, aristocratice, în timp ce gesturile şi mişcările mărunte sunt specifice indivizilor simpli, modeşti, singuri, introvertiţi şi timizi. Gesturile repezite, febrile şi ample, denotă agresivitatea şi tupeul unor indivizi oportunişti, ambiţioşi sau fanfaroni.

În general, oamenii utilizează două *poziţii de bază ale palmelor*: îndreptate în sus şi îndreptate în jos. Oamenii care au palmele îndreptate în sus sunt sinceri, oneşti şi supuşi. Iar palma întoarsă în jos asigură autoritate persoanei respective. Palma deschisă are întotdeauna conotaţii pozitive.

Frecarea palmelor este modul în care o persoană îşi anunţă interlocutorul că aşteptările sale sunt pozitive. Viteza de frecare a palmelor arată dacă persoana în cauză este sinceră sau nu. Desigur, frecarea palmelor iarna, în staţia de autobuz, arată că persoanei respective îi este frig, dar şi că venirea autobuzului înseamnă căldură şi adăpost (aşteptări pozitive).

Degetele îndreptate către interlocutor înseamnă că persoana în cauză este altruistă, degajată şi încrezătoare. În schimb, degetele orientate spre propria persoană arată egoismul şi micimea acelei persoane.

Încleştarea degetelor, indiferent în ce poziţie, semnifică un gest de frustrare, care semnalizează faptul că persoana respectivă îşi reprimă o atitudine negativă. Există însă o anumită corelaţie între nivelul la care se situează încleştarea degetelor şi gradul de dispoziţie negativă a persoanei. Astfel, cu cât poziţia mâinilor cu degetele încleştate este mai sus cu atât şi negativismul persoanei în cauză este mai mare.





Împreunarea degetelor în *formă de boltă sau de coif* cu vârful arată siguranţă de sine a persoanei în cauză, încrederea în forţele proprii. Acesta este un gest la care recurg adesea managerii atunci când transmit instrucţiuni şi sfaturi subalternilor. Persoana care îşi expune pe larg părerile şi ideile face gestul coifului îndreptat în sus, iar interlocutorul, care mai mult ascultă decât vorbeşte adoptă poziţia coifului îndreptat în jos. Dar când degetele sunt împreunate la nivelul ochilor, iar interlocutorul este privit printre degete, vorbitorul este arogant şi nu are încredere în partener.




Etalarea degetului mare poate fi semn de superioritate sau de curtenire, uneori chiar de agresivitate, dar, în general, este un semn pozitiv. Însă trebuie ţinut cont de faptul că gesturile degetului mare sunt gesturi secundare, părţi componente ale unui grup de gesturi. *Frecarea degetului mare* de vârful degetelor sau de degetul arătător este gestul care semnifică, în general, aşteptarea unor bani. Degetul mare îndreptat spre cineva înseamnă lipsă de respect faţă de acea persoană.

Gestul *introducerii degetului sau degetelor în gură* reprezintă o manifestarea exterioară a unei nevoi interioare de linişţire. La apariţia acestui gest vorbitorul ar trebui să-l încurajeze pe interlocutor şi să-l calmeze.

Bătaia în masă cu degetul sau degetele înseamnă nerăbdare din partea interlocutorului. Cu cât viteza de batere este mai mare cu atât este mai mare nerăbdarea interlocutorului.

Mulţi indivizi merg cu *mâinile* la spate, prinse una de alta. Este şi cazul marilor personalităţi, a profesorilor şi, în general, a persoanelor cu autoritate. Acesta este un gest de încredere şi de superioritate. Este un gest recomandat celor care sunt intervievaţi sau se simt foarte stresaţi. Astfel, respectivele persoane se vor simţi mai relaxate şi mai sigure pe ele. Există însă şi un alt gest, cel al prinderii la spate a încheieturii mâini, care denotă însă frustrare şi încercare de stăpânire de sine. De altfel, cu cât creşte supărarea individului cu atât mâna adusă la spate urcă.

Cele mai cunoscute *gesturi ale mâinii* sunt:

- *acoperirea gurii.* Dacă cineva utilizează acest gest în timp ce vorbeşte, aceasta înseamnă că respectiva persoană minte. Însă, dacă cineva îşi acoperă gura în timp ce altcineva vorbeşte, aceasta înseamnă că persoana crede despre vorbitor că minte. Într-o astfel de situaţie se recomandă ca cel care vorbeşte să se oprească şi să adreseze întrebarea *„Doreşte cineva să comenteze cele spuse până acum?”*;
- *atingerea nasului* reprezintă o versiune deghizată a gestului de acoperire a gurii. Este vorba doar despre atingerea uşoară a nasului şi nu de frecarea sau scărpinarea nasului.;
- *frecarea ochiului* înseamnă că respectiva persoană minte;
- *frecarea urechilor* este un gest prin care se încearcă stoparea, blocarea cuvintelor vorbitorului;
- *scărpinarea gâtului* semnalează îndoială sau incertitudine.
- *trasul de guler* este un gest făcută de persoanele care mint şi care se tem că vor fi prinse de interlocutor. Gestul este firesc, deoarece minciuna determină apariţia şi a altor mesaje ale corpului: transpiraţie rece, senzaţie de cald, senzaţie de furnicare etc.. În acelaşi timp însă se trag de guler şi persoanele care sunt nemulţumite şi supărate şi simt că nu au aer;

- *aducerea mâinii la obraz şi la bărbie.* Mâna închisă aşezată pe obraz, adesea cu degetul arătător în sus, exprimă o apreciere pozitivă din partea celui care ascultă. Însă când cel care ascultă

începe să-şi folosească mâna ca sprijin pentru cap însemnă că s-a plictisit. Dacă degetul arătător lipit de faţă arată în sus, iar degetul mare sprijină bărbia, interlocutorul are păreri negative sau critice despre tema expusă sau faţă de vorbitor;

- *mângâierea bărbiei* arată că interlocutorul ia o decizie;



- *lovirea capului cu palma* este gestul persoanei care a uitat să facă ceva. Dacă îşi va lovi cu palma fruntea înseamnă că individul este mai deschis şi mai adaptabil şi îşi recunoaşte vina, ştiind că uitarea nu va avea repercusiuni negative asupra sa. În schimb, dacă persoana în cauză îşi loveşte ceafa, atunci sugerează că uitarea îi provoacă o adevărată „durere de ceafă". Astfel de persoane sunt, în general, predispuse la atitudini negative sau critice;
- *mâinile aşezate înapoia capului* reprezintă un gest tipic pentru anumite profesiuni (manager general, manager comercial, avocat, contabil) şi pentru indivizii care se simt încrezători, dominanţi şi, dintr-un motiv sau altul, superiori faţă de ceilalţi. Contracararea acestui gest se poate realiza printr-o întrebare: „Văd că dvs. ştiţi despre ce este vorba. Aţi fi amabil să comentaţi?";
- *mâinile aduse la şolduri* indică o atitudine agresivă, dominantă, de pregătire în vederea atingerii scopurilor propuse.

Toate aceste gesturi apar în diferite combinaţii, fiecare aducând la suprafaţă un alt element de comportament individual.

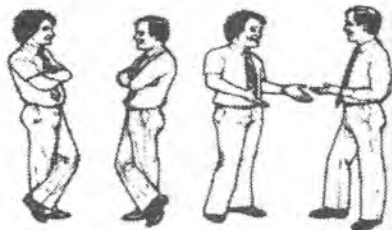
Gesturi ale braţelor. În general *oamenii utilizează braţele ca bariere de protecţie faţă de alţi oameni, faţă de lume şi chiar faţă de viaţă.* Astfel, încrucişarea braţelor pe piept reprezintă o încercare de a ţine la distanţă o ameninţare sau un eveniment neplăcut. De asemenea, când o persoană are o atitudine negativă, de nervozitate sau defensivă, adică se simte ameninţat îşi va încrucişa braţele la piept. Dacă un interlocutor îşi încrucişează braţele el va fi mai puţin atent la cele spuse de vorbitor şi va avea o atitudine mai critică. Gestul încrucişării braţelor este un gest universal, fiind utilizat şi când respectiva persoană nu este de acord cu ceea ce spune vorbitorul. Oratorii care sesizează la auditoriu acest gest ar trebui să folosească tactici de „spargerea gheţii": oferirea de materiale ajutătoare, de cadouri promoţionale etc.. Limbajul nonverbal nu minte, deoarece atitudinile, sentimentele şi părerile generează anumite gesturi. Desigur, menţinerea gesturilor contribuie la menţinerea atitudinii respective. Atunci când braţele încrucişate sunt cu palmele făcute pumn, persoana în cauză nu numai că

are o atitudine negativă, ci chiar ostilă, agresivă. Brațele pot fi încrucişate şi parțial mai ales la anumite întruniri unde persoanele nu se cunosc şi nu au încredere în forțele proprii.

Persoanele publice, care sunt expuse privirilor celorlalți, îşi maschează deseori gestul de încrucişare a brațelor prin atingerea ceasului, a poşetei, a manşetei sau a butonului de manşetă.



Gesturi ale picioarelor. Tot ca barieră de protecție, separat sau împreună cu încrucişarea brațelor, indivizii îşi *încrucişează şi picioarele*, indiferent dacă sunt aşezați sau stau în picioare. Acest gest reprezintă un semnal că persoana are o atitudine negativă, defensivă sau nervoasă. Aproape întotdeauna acest gest este unul secundar şi apare împreună cu alte gesturi negative. De aceea, *încrucişarea picioarelor trebuie decodificată atât în contextul situațional în care apare, cât şi împreună cu grupul de gesturi din care face parte.* Spre exemplu, când o persoană îşi încrucişează şi mâinile şi picioarele înseamnă clar că nu mai participă la conversație.



Când *piciorul este aruncat peste genunchi* înseamnă că persoana are o atitudine de dispută sau de competiție. Această atitudine se poate manifesta şi la alte persoane care, datorită sănătății (obezitate, artroză etc.), nu-şi pot arunca piciorul peste genunchi. Însă când piciorul aruncat peste genunchi este prins cu amândouă mâinile, persoana este încăpățânată şi puternic individualistă. Alături de încrucişarea brațelor şi picioarelor, tot o atitudine negativă sau defensivă este exprimată şi de *încrucişarea gleznelor.* Gestul înseamnă chiar mai mult, reprimarea unei atitudini defensive, a unei senzații negative, a nervozității sau a fricii. Specialiştii în negociere (C. Nierenberg şi H. Calero) [68] au constatat că, dacă în cursul unei negocieri una din părți îşi încrucişează gleznele, gestul trădează adesea faptul că negociatorul respectiv „ascunde", ca rezervă, o importantă concesie. Gestul încrucişării picioarelor sau gleznelor în cazul în care persoanele sunt de sex feminin nu înseamnă întotdeauna că acestea se află într-o poziție defensivă, ci fac gestul din obişnuință.

Gesturi ale capului. Mişcările de bază ale capului sunt acordul şi clătinarea capului. Aprobarea, înţelegerea sau încurajarea vorbitorului se realizează prin clătinarea capului în sus şi în jos. În schimb, clătinarea capului la dreapta şi la stânga înseamnă negare, dezaprobare şi descurajare a interlocutorului. În ceea ce priveşte *poziţiile capului*, există trei poziţii de bază:

- *capul drept.* Aceasta este poziţia individului care are o atitudine neutră faţă de cele spuse de vorbitor;
- *capul înclinat într-o parte* semnifică interes din partea interlocutorului;
- *capul înclinat în jos* semnalizează o atitudinea negativă sau chiar de critică.





Semnale ale ochilor. Gesturile ochilor reprezintă preocupările multor specialişti în comunicare, deoarece se spune despre *ochi că ei transmit cele mai fidele şi exacte semnale.* Astfel, deşi, în funcţie de iluminat pupilele se dilată sau se contractă, persoanele supărate au ochii mici, în timp ce indivizii bucuroşi, fericiţi au ochii mari, cu pupilele dilatate. Aceasta deoarece, în plan psihic, dilatarea pupilei este semn de ispită, bucurie şi acord. Unii *indivizi închid ochii atunci când vorbesc.* Acesta este un gest de blocare a ochilor şi poate să însemne fie că interlocutorul s-a plictisit, fie că îi este indiferent vorbitorul sau că se simte superior acestuia. *Dar cum ochii nu comunică izolat de restul corpului, decodificarea semnalelor ochilor trebuie realizată luându-se în considerare şi mişcările pleoapelor, a sprâncenelor şi a mâinilor.*

Mimica poate transmite mesaje opuse celor verbale, deoarece este greu de ţinut sub control. În general, mimica se referă la diferite expresii faciale: zâmbet, încruntare, la trăsăturile feţei, la modul de a privi, dar şi la culoarea şi aspectul tenului. *Zâmbetul* unei persoane comunică mai mult decât poate comunica un discurs întreg. Un zâmbet poate destinde atmosfera, dezarma interlocutorul, convinge şi declanşa simpatii. Persoanele care sunt vesele au tendinţa să zâmbească tot timpul, indiferent de atitudinea interlocutorului. Acestea vor fi într-o măsură mai mare câştigătoare decât persoanele triste, care zâmbesc rar. În domeniul afacerilor, însă, lipsa zâmbetului sau raritatea acestuia înseamnă seriozitate şi putere. *Încruntarea* semnifică faptul că persoana în cauză este supărată sau se află în dezacord cu opinia vorbitorului. *Ridurile* orizontale ale frunţii semnifică încordarea atenţiei spre interior, teamă, uimire, confuzie sau incapacitatea de a înţelege cele spuse de vorbitor. În timp ce, ridurile verticale ale frunţii indică atenţie sporită, dar îndreptată spre o direcţie anume, către exterior.

Fizionomia unei fețe spune multe despre persoana respectivă. Astfel, dacă un individ are colțurile gurii ridicate înseamnă că este o persoană veselă şi sociabilă, însă dacă colțurile gurii sunt lăsate, iar sprâncenele sunt ridicate, individul este supărăcios şi tentat să critice şi să fie într-un permanent dezacord cu ceilalți.

De asemenea, *tenul* închis la culoare al unei persoane poate să însemne oboseală, supărare, tristețe sau diferite probleme de sănătate. La fel, cearcănele închise la culoare sugerează oboseală, uzură sau afecțiuni cardiace. Când spun o minciună indivizii transpiră, iar când le este frică li se face „pielea de găină".

În procesul comunicării umane *felul de a privi* al partenerilor este foarte important. Când interlocutorul este interesat de ceea ce spune vorbitorul, privirea va fi directă şi constantă. În schimb când persoana sau ceea ce spune este lipsit de interes pentru interlocutor, acesta priveşte în altă parte. Privirea insistentă, cu pupilele dilatate a interlocutorului înseamnă interes pentru ceva anume, dorința de intimitate. Privirea laterală este folosită pentru exprimarea atitudinii de ostilitate dacă este însoțită de încruntarea sprâncenelor. La fel ca o mare parte a limbajului trupului şi gesturilor, durata privirii este determinată cultural. Astfel, frecvența mare a privirilor directe înregistrată în Europa poate fi deranjantă pentru alții.

Postura trupului se referă la ținuta şi poziția corpului în raport de interlocutor. Astfel, un individ stabil psihic şi emoțional va avea o ținută dreaptă, cu capul drept sau dat pe spate, indicând astfel mulțumirea de sine, onestitate, demnitate şi verticalitate. Persoanele arogante şi încrezute privesc de sus în jos şi au tendința de a se înclina spre spate. În schimb, persoanele umile şi nesigure stau aplecate în față şi privesc de jos în sus. De regulă, postura dreaptă denotă o atitudine deschisă, siguranță şi flexibilitate, aşa cum postura legănată semnalizează nelinişte, teamă şi agitație interioară.

De multe ori oamenii comunică din poziția şezândă, iar pentru interpretarea semnalelor nonverbale trebuie să se ia în considerare următoarele poziții:

- *poziția de pregătire* semnifică tendința de a termina conversația. În acest caz individul este aplecat în față şi are mâinile aşezate pe genunchi sau mâinile apucă scaunul;
- *poziția de fugă* este aceea în care interlocutorul stă aplecat în față, cu mâinile între genunchi şi cu picioarele în poziția de a păşi. Această poziție sugerează grabă, nervozitate şi indispoziție;
- *poziția de atac* semnifică tendința interlocutorului de a-l arunca afară pe vorbitor sau de a trece la un atac verbal. Individul are o ținută dreaptă, sobră, cu un picior adus în față şi cu o mână aşezată pe genunchi;
- *poziția de destindere* presupune lăsarea pe spate a interlocutorului, întinderea picioarelor sau picior peste picior. Arareori poziția înseamnă aroganță şi superioritate din partea interlocutorului. Dar,

cel mai adesea, această poziţie de şedere semnalează o stare de bine şi de siguranţă;

- *poziţia deschisă* este aceea în care individul stă drept, cu mâinile pe masă, având corpul şi privirea orientate spre vorbitor.

În ceea ce priveşte *poziţia corpului*, cu prilejul întâlnirilor obişnuite trupurile indivizilor formează un unghi de 90 de grade, în timp ce, în cadrul unor conversaţii neutre, trupurile comunicatorilor formează un triunghi. Această poziţie reprezentând de fapt o comunicare nonverbală către o a treia persoană pentru a se încadra în conversaţie. Când două persoane vor să discute confidenţial, unghiul format de trupul lor se reduce de la 90 de grade la 0 grade. În poziţia de şedere, orientarea genunchilor către o altă persoană indică faptul că aceasta este acceptată sau că există un interes faţă de acea persoană. Indiferent de poziţia în picioare sau de şedere, piciorul indică nu numai direcţia în care omul se îndreaptă sau vrea să se îndrepte, ci este folosit şi pentru a-i delimita pe oamenii interesanţi şi atractivi de ceilalţi.

Distanţa la care se plasează vorbitorul de interlocutor sau de auditoriu este foarte importantă în procesul comunicării nonverbale. Astfel, persoanele care doresc să coopereze se vor apropia mai multe de interlocutor. Dar aşa procedează şi persoanele care sunt autoritare, dominatoare şi agresive: pătrund în spaţiul intim al interlocutorului.

În afara limbajului corporal, ***comunicarea nonverbală se poate desfăşura prin folosirea diferitelor obiecte ca recuzită, artefacte, costume***. Spre exemplu, decorarea biroului oferă foarte multe informaţii despre ocupantul respectivului birou, asta dacă patronul sau managerul general nu impune organizarea şi/sau amenajarea birourilor într-un anumit fel. Unii patroni stabilesc o depersonalizare a biroului prin intermediul unor restricţii care se referă la excluderea plantelor, a oricăror aranjamente personale, a TV şi a aparatelor electrocasnice (cafetiere, în special). Un birou ordonat arată că persoana care îl ocupă este bine organizată, pe când un birou în care există multe decoraţiuni personale arată latura omenească a funcţionarului. De asemenea, un manager poate să îşi aranjează biroul astfel încât să creeze un climat pozitiv: scaune comode, aranjate în jurul biroului.

Oamenii comunică nonverbal şi prin intermediul hainelor pe care le poartă, deoarece există anumite sensuri stereotipe pe care receptorii le ataşează, inconştient, diferitelor haine. Astfel, o persoană care poartă un pardesiu negru comunică apartenenţa sa la clasa de mijloc, pe când un bărbat care poartă pardesiul de culoare bej are parte de un tratament rezervat funcţionarilor superiori, atât în interiorul firmei, cât şi în afara ei. Se pare că îmbrăcămintea neadecvată conduce la „ascunderea" unor calităţi ale persoanelor respective. Spre exemplu, cercetătorii atestă că femeile cu un stil de îmbrăcăminte şi un aer mai masculin au mai multe şanse să fie selecţionate pentru funcţii manageriale. Desigur, sunt luate în considerare şi alte influenţe, cum ar fi modalităţile de promovare din cadrul firmei, personalitatea managerului general, intenţiile reale ale patronului faţă de

respectiva persoană. Astfel, nu de puține ori, promovarea unei femei în funcții de conducere s-a bazat pe un stil de îmbrăcăminte feminin: fustă scurtă, bluze decoltate şi accesorii adecvate. Aceasta aduce în discuție faptul că nu există consens în ceea ce priveşte îmbrăcămintea pe care ar trebui să o poarte femeile care aspiră la funcţii manageriale. De fapt, hainele comunică datorită, în mare parte, impactului asupra imaginii despre sine a purtătorului.

Limbajul nonverbal diferă în diferite culturi. În special este vorba despre ***expresiile faciale, gesturile, atingerea interlocutorului şi privirea.*** Astfel,

- clătinatul capului într-o parte şi alta înseamnă nu în țările anglofone, dar în Grecia şi în sudul Italiei mişcarea capului este făcută pe verticală pentru exprimarea dezacordului;
- zâmbetul înseamnă exprimarea bucuriei;
- ridicatul din umeri înseamnă "nu ştiu" sau "nu înțeleg";
- degetul mare ridicat este OK sau semn de insultă dacă este ridicat brusc în Marea Britanie, Australia, Noua Zeelandă şi ceva trivial în Grecia, pe când în SUA este folosit ca semn de aprobare;
- semnul inelului, care se face unind vârful degetului mare cu al arătătorului, aşa încât să formeze un cerc, pentru englezi înseamnă OK, iar în unele zone din Franța înseamnă zero, fără valoare;
- semnul "V" înseamnă ceva trivial în Marea Britanie, Australia, Noua Zeelandă;
- scărpinatul capului înseamnă incertitudine, memorie proastă sau minciună, mătreață, sudoare etc.;

În ceea ce priveşte ***atingerea interlocutorului***, în unele țări există tendința ca vorbitorii să se atingă în timpul discuției, ca adjuvant al conversației (țările arabe, țările latino-americane, țările din sudul Europei), pe când nord-europenii şi nord-americani preferă să păstreze distanța în timpul conversației.

Atingerea interlocutorului şi privirea sunt semnale nonverbale ce relaționează în mod direct. Astfel, în culturile în care privirea este directă, susținută se manifestă şi atingerea interlocutorului (țările arabe, țările latino-americane), în timp ce, în culturile în care se evită contactul vizual, deoarece este un mijloc de a exprima respectul (țări ale Orientului) sau lipsa acestuia (America de Nord) se păstrează şi distanța între vorbitori.

4.3. Comunicarea scrisă în afaceri (Comunicarea on-line)

Particularitatea comunicării scrise în afaceri constă în faptul că aceasta este unilaterală, iar destinatarul mesajului (receptorul) trebuie să se bazez pe acuratețea exprimării autorului (emițătorului).

Comunicarea scrisă înseamnă, după unii autori[77], *comunicare verbală în expresie grafică, transmisă şi percepută pe canalul senzorial vizual.*

Printre formele ***comunicării scrise în afaceri*** utilizate de către firme se numără:

- *comunicatele de presă;*
- *dosarul de presă;*
- *reclama comercială;*
- *scrisorile comerciale;*
- *oferta;*
- *cererea de ofertă;*
- *invitațiile;*
- *anunțurile;*
- *regulamentele afişate;*
- *afişe;*
- *rapoarte;*
- *referate;*
- *memorii* etc..

Aceste forme ale comunicării scrise în cadrul firmei pot fi structurate în *funcție de destinatar şi de nivelul la care se realizează* în:

- ***comunicarea comercială*** (scrisori comerciale, ofertă, cerere de ofertă, certificat de garanție, reclama comercială etc.);
- ***comunicarea instituțională*** (afişe, cărți de vizită, declarație, comunicat de presă, reclama instituțională etc.);
- ***comunicarea internă*** (regulamente afişate, afişe, raport de gestiune);
- ***comunicare financiară*** (raport curent, raport anual, situația fluxurilor de trezorerie, raportul cenzorilor, propunere de repartizare a profitului, raportul auditorilor externi, situația financiară, bilanțul etc.).

Toate aceste *forme de comunicare scrisă din cadrul unei firme se întrepătrund.* Astfel, relația cu acționarii este apanajul comunicării financiare, dar dacă şi unii dintre salariați sunt acționari, atunci se poate vorbi despre o comunicare financiară internă. De fapt, şi comunicarea comercială este internă, deoarece şi salariații firmei pot achiziționa produsele firmei. Iar în cadrul comunicării instituționale, în vederea promovării unei imagini pozitive a firmei, sunt utilizate informații financiare (indicatori din contul de profit şi pierdere).

Comunicarea comercială are drept scop comercializarea produselor şi serviciilor firmei şi se adresează clienților, consumatorilor, utilizatorilor, prescriptorilor, cumpărătorilor.

Cererea de ofertă reprezintă manifestarea de voință a unei firme de a cumpăra o marfă sau de a stabili legături comerciale cu vânzătorii. Trebuie făcută

în scris, dar poate fi adresată şi oral sau prin telefon, cu condiția confirmării în scris. Conținutul cererii de ofertă diferă în funcție de scop, produs şi piață. Funcțiile cererii de ofertă:

- de a iniția tratativele cu partenerii externi în vederea încheierii unor tranzacții comerciale;
- de informare asupra piețelor externe;
- de cercetare a piețelor externe.

În ceea ce priveşte modalitatea de transmitere, cererea de ofertă poate fi transmisă sub formă de:

- scrisori circulare (nerecomandată);
- scrisori individuale.

În funcție de caracterul lor, se deosebesc 2 tipuri de cereri de ofertă:

- *cu caracter general;*
- *pentru mărfuri concrete.*

Cerere de ofertă cu caracter general se întocmeşte cu scopul de a obține de la vânzător informații asupra:

- ✓ nomenclatorului de mărfuri;
- ✓ prețurilor diferitelor sortimente de mărfuri;
- ✓ şi pentru a primi cataloage, mostre etc.

Cerere de ofertă pentru mărfuri concrete se redactează cu scopul de a încheia o afacere. În conținutul său, de obicei, se regăsesc următoarele elemente:

- ✓ marfa, cu denumirea ei exactă;
- ✓ cantitatea necesară;
- ✓ termenul de livrare;
- ✓ prețul;
- ✓ condițiile de plată etc.

Cererea de ofertă se poate transforma în **comandă** în situația în care importatorul are nevoie urgentă de marfă. În acest caz, importatorul va trebui să indice: marfa, cantitatea şi un nivel limită al prețului. Atunci când se prezumă că mărfurile sunt pregătite de livrare, iar tratativele nu vor fi îndelungate, se solicită ofertantului ca odată cu răspunsul la cererea de ofertă să emită şi o **factură proforma**.

Oferta de mărfuri este manifestarea de voință a unui producător sau furnizor de bunuri de a livra produsele în condiții comerciale determinate. Oferta poate porni fie:

- din inițiativa ofertantului;
- ca răspuns la o cerere de ofertă.

În cadrul comunicării scrise de afaceri, *oferta are un dublu rol*:

- **comercial:** urmăreşte determinarea clientului în a cumpăra o marfă;
- **juridic**: pregăteşte realizarea acordului de voință dintre părți, materializat în contractul comercial.

După caracter, oferta poate fi:

- **fermă**, când vânzătorul se obligă să păstreze marfa pentru clientul căruia i-a oferit-o pentru un anumit termen, care diferă în funcție de felul mărfii, de conjunctura pieței etc.. Dacă până la data indicată clientul nu acceptă oferta, ea se consideră refuzată;
- **facultativă** (fără obligații). Această ofertă prezintă următoarele caracteristici:
  - ✓ vânzătorul are posibilitatea de **a accepta** comanda transmisă, de **a nu o lua în considerare** sau de **a modifica** oferta inițială;
  - ✓ vânzătorul poate oferi aceeași partidă de marfă mai multor clienți, executând comanda celui care răspunde primul la ofertă;
  - ✓ vânzarea se consideră perfectată numai după ce vânzătorul a acceptat comanda.

Dacă destinatarul unei oferte trimite o acceptare dar care cuprinde modificări în raport cu oferta primită se poate vorbi despre o **contraofertă**.

În general, indiferent de tipul de *ofertă, elementele componente* ale acesteia sunt:

- descrierea mărfii (tip şi calitate, funcționare şi caracteristici, ambalaj);
- cantitatea (indicarea numărului sau a greutății, dimensiune, volum, unitatea de măsură);
- prețul (unitar/total);
- condiția de livrare (INCOTERMS sau RAFDT);
- condiții de plată (moneda şi modalitatea de plată);
- termenul/ data livrării;
- alte condiții (loc de executare, dreptul aplicabil, clauze de arbitraj etc.).

Deşi nu există o formă standard de redactare a ofertelor, totuşi, potrivit Convenției de la Viena, este obligatoriu să se precizeze *marfa, cantitatea şi prețul acesteia.*

Scrisoarea comercială cuprinde următoarele:

- **antetul** – cuprinde numele firmei, adresa şi sediul central, numerele de telefon etc., plasate în colțul din dreapta sus al paginii;
- **adresa destinatarului** – cuprinde numele destinatarului, calitatea sa, numele companiei sau organizației;
- **formula de salut** – plasată sub adresa destinatarului, ar trebui să includă numele persoanei căreia i se adresează scrisoarea. Formulele acceptabile de salut pentru scrisorile de afaceri includ, de exemplu: *Stimate domn* sau *Stimată doamnă, Stimate domnule X* sau *Stimată doamnă (domnişoară) X, "Stimate domn sau doamnă"*.
- **conținutul scrisorii** – cuprinde, de regulă, paragraful de introducere, mesajul scrisorii şi încheierea. Rareori depăşeşte o pagină, textul fiind cât mai concis;

- **formula de încheiere şi de salut** – este plasată de obicei cu 2-3 rânduri sub textul scrisorii şi cuprinde cel mai frecvent exprimările: *cu respect / un salut cordial / cele mai bune urări / al dumneavoastră sincer* etc.;
- **semnătura** – presupune inserarea numelui complet al celui ce semnează corespondenţa, precum şi calitatea acestuia. Numele şi funcţia sunt întotdeauna tehnoredactate, iar semnătura se plasează deasupra lor.

În redactarea scrisorilor comerciale trebuie să fie respectate următoarele principii:

- **principiul politeţii.** Acest principiu reclamă furnizarea tuturor informaţiilor necesare, o redactare corectă, un aspect plăcut;
- **principiul promptitudinii**, care presupune transmiterea operativă a unui răspuns la orice scrisoare comercială de natura cererii de ofertă;
- **principiul preciziei şi caracterului complet**, care contribuie la scurtarea timpului pentru încheierea unei tranzacţii şi la excluderea interpretărilor greşite;
- **principiul persistenţei**, care constă în informarea permanentă a partenerilor cu privire la produsele nou apărute în nomenclatorul de vânzare al ofertantului.

Reclama comercială se poate realiza prin intermediul:

- *cataloagelor*. Acestea au un caracter tehnic, fiind difuzate clienţilor tradiţionali;
- *prospectelor,* difuzate în cazul tratativelor;
- *pliantelor*. Acestea sunt difuzate cu ocazia târgurilor, tratativelor, expoziţiilor etc.;
- *obiectelor de publicitate*. Printre acestea fiind incluse: pixurile, agendele, mapele, calendarele etc.;
- *afişajului,* care se practica în locuri special amenajate. Afişele trebuie să aibă o grafică incisivă, un slogan incitant (max. 6-8 cuvinte), costul lor fiind determinat de locul de afişajului, mărimea afişului şi durata de afişare;
- *fluturaşilor*. Aceştia au caracter strict comercial, fiind difuzaţi în locuri publice, intens circulate.

OFERTĂ

LEONARD Caffe Producător de CAFEA. Magazine de cafea în FRANCIZĂ

Cafea. Producător. Importator de cafea verde. Cafea decofeinizată, cafea robusta, miscele. Cafenele. Târgul cafelei. Service maşini espresso şi distribuitor de automate. Magazine de cafea în franciză, cu degustare şi vânzare. str. Avrig nr. 7, sect. 2 021-2520676 www.leonardcaffe.ro; Bucureşti; Oraş: Bucureşti;

OFERTĂ

Vrei să ai afacerea ta? Acum unic în România

Vrei să ai cele mai revoluţionare sisteme de afaceri online? Acum ai pachetul EnterinBusiness.com şi în ROMÂNIA. CD-ul conţine un set de 28 de modele de afaceri online + site gata făcut ptr fiecare + manual explicativ ptr fiecare; Telefon: 0726069299; Bucureşti; Oraş: Bucureşti;

OFERTĂ

Afacere online! Bani pe net! Câştig pe viaţă!

GDI îţi oferă posibilitatea de a-ţi construi propria afacere online şi de a câştiga bani lucrând câteva ore pe zi în faţa calculatorului. Mii de personae din întreaga lume au ales deja o viaţă fără stres, fără şefi ...; Telefon: 0743611842; Judeţ: Mureş; Oraş: Sighişoara;

BANERE



AFIŞE







Comunicarea instituţională reprezintă totalitatea acţiunilor întreprinse de firmă în scopul informării opiniei publice, a autorităţilor, a grupurilor de interese, a societăţii civile, a liderilor de opinie şi a mass-mediei cu privire la produsele şi serviciile oferite pieţei, dar şi la responsabilităţile sociale asumate. De regulă, în cadrul unei firme *comunicarea instituţională se realizează prin intermediul relaţiilor publice.*

Dosarul de presă reuneşte o serie de documente şi materiale informative destinate difuzării la scară mare, prin intermediul ziariştilor:

- comunicate;
- discursuri ale managerilor sau purtătorilor de cuvânt;
- broşuri de prezentare;
- publicaţii ale întreprinderii;
- rapoarte;
- fişe tehnice;
- prospecte;
- oferte etc..

Toate acestea ambalate corespunzător şi susţinute de coperţi elegante la care se adaugă mici daruri promoţionale pentru ziarişti: pixuri, calendare, agende. Dosarul de presă este trimis prin poştă la redacţiile ziarelor sau sunt predate ziariştilor când aceştia vin la sediul firmei sau la sediul în care este organizată conferinţa de presă.

Evident, dosarul de presă este utilizat pentru a susţine un eveniment al firmei şi/sau imaginea acesteia, dar şi ca suport pentru un comunicat de presă.

Deosebirea dintre un *comunicat de presă şi un dosar de presă* constă în gradul de detaliere a informaţiilor conţinute de cele două forme ale comunicării scrise publice.

Comunicatul de presă este o ştire destinată mediatizării prin presă, dar redactată de oameni din afara redacţiei sau a studiourilor radio şi TV [77]. De regulă, comunicatul este dat publicităţii prin intermediul presei scrise şi audiovizualului. Prin intermediul comunicatului de presă firma comunică cu publicul larg şi cu clienţii fideli. Importanţa utilizării unui comunicat de presă derivă din următoarele considerente:

- se adresează mulţumiri clienţilor cu ocazia sărbătorilor;
- se sting scandaluri în care este implicată firma;
- se atenuează unele crize;
- se mediatizează oferta firmei;
- se promovează unele idei sau oameni din cadrul firmei;
- se anunţă evenimente importante pentru firmă (lansarea unor produse/servicii, lansarea pe anumite pieţe, evenimente aniversare etc.) etc..

Literatura de specialitate gestionează două categorii de comunicate de presă:

- ➢ *comunicatul de informare* prin intermediul căruia se fac anunţuri, se transmit invitaţii sau se comunică date statistice simple, fără comentarii;
- ➢ *comunicatul persuasiv* prin intermediul căruia se transmit opinii pro sau contra unei cauze, se fac comentarii şi dezminţiri.

Componentele unui comunicat de presă sunt următoarele:

- ▪ *ştirea* ce trebuie probată sau confirmată de firmă;
- ▪ *hârtia* este, normală, fără antet. Este utilizată hârtia cu antet în cazul în care firma reprezintă un agent economic important pe piaţa respectivă;
- ▪ *formatul* este de tip A4, cu paginile de 2 cm, cel puţin, dar nu mai mult de 3 cm;
- ▪ *caseta de identificare* este plasată în stânga sus şi conţine numele expeditorului, adresa, persoana de contact, numărul de telefon;
- ▪ *momentul difuzării*, adică data şi ora difuzării, este trecut în dreapta sus;

- *titlul* trebuie să fie jurnalistic: scurt, incitant, nebunesc;
- *dateline* reprezintă caseta dintre titlu şi rezumatul comunicatului în care se scriu locul şi data redactării;
- *lead-ul* reprezintă primul paragraf plasat imediat sub titlu, fiind alcătuit din 3-4 fraze cheie cu privire la rezumatul textului. Acesta răspunde la întrebările: „Cine?", „Ce?", „Unde?", „Când?", „De ce?";
- *limbajul şi stilul redactării.* Comunicatul de presă este scris la persoana a treia, corect, concis, susţinut fiind de citate şi fotografii. Ştirea este prezentată conform faptelor, dar cosmetizate, limbajul utilizat fiind jurnalistic, de manipulare şi de seducţie. Argumentaţia şi demonstraţia sunt tehnici eficiente în cazul redactării unui comunicat de presă. Informaţiile importante sunt plasate la începutul comunicatului, iar stilul este simplu şi accesibil publicului larg;
- *semnătura* managerului care autorizează comunicatul este trecută la sfârşitul acestuia, după numele şi prenumele său. De foarte multe ori este pusă şi ştampila firmei.

Mozilla lansează programul de e-mail Thunderbird 1.5

11.01.2006

MOUNTAIN VIEW, California, S.U.A. – 12 ianuarie 2006 - Mozilla a anunțat astăzi lansarea Thunderbird 1.5, cea mai nouă versiune a cunoscutului program de email, care poate fi descărcat gratuit la www.mozilla-europe.org. Renumit pentru filtrele inteligente de spam şi interfaţa personalizabilă, Thunderbird a fost descărcat de peste 18 milioane de ori de la lansare în decembrie 2004. Thunderbird 1.5 a fost programat cu sugestiile primite de la utilizatori pe parcursul unui an în minte şi este un program de email rapid, sigur şi uşor de folosit.

"Thunderbird 1.5 reprezintă o alternativă gratuită, robustă şi îmbunătăţită. a declarat Christopher Beard, vice preşedinte al direcţiei de produse la corporaţia Mozilla. "Thunderbird are capabilităţi anti-phishing, care îl fac mai sigur, şi integrează şi simplifică accesul la tehnologii noi, ca de exemplu RSS (Really Simple Syndication).

Mai performant ca niciodată

Thunderbird 1.5 beneficiază de îmbunătăţiri, printre care:

- *Actualizări automate:* Noul mecanism de actualizare automată uşurează viaţa utilizatorilor, descărcând automat ultimele actualizări de securitate şi capabilităţi. Thunderbird descarcă actualizările în fundal şi anunţă utilizatorii când sunt gata de instalare.
- *Filtre performante de spam şi securitate:* Filtrele puternice de spam blochează email-urile nedorite. Noul detector integrat de "phishing semnalează email-urile suspecte, protejând astfel utilizatorii de înşelătorii prin email.
- *Suport pentru RSS şi Podcasting:* Thunderbird tratează mesajele RSS ca pe email-urile obişnuite. Thunderbird 1.5 oferă acces la Podcasts printr-o fereastră care accesează aplicaţii ajutătoare ca de exemplu un browser sau media player.
- *Productivitate sporită:* Thunderbird 1.5 beneficiază de îmbunătăţiri care vă uşurează viaţa, ca de exemplu verificare sintactică şi morfologică în timp ce scrieţi, salvare automată în timpul compunerii unui email şi ştergerea ataşamentelor dintr-un email.

Descărcaţi gratuit Thunderbird 1.5 de la Mozilla-europe.org.

Despre Mozilla

Corporaţia Mozilla se ocupă cu programarea şi aplicarea tehnologiilor şi produselor Mozilla în toată lumea. Corporaţia este o filială a Fundaţiei Mozilla şi ia parte la misiunea proiectului Mozilla de a păstra diversitatea şi inovaţia pe Internet. Pentru mai multe informaţii despre Mozilla, vizitaţi www.mozilla.com.

Despre Mozilla Europa

Infiinţată în ianuarie 2004 de contribuitori la Mozilla consacraţi din mai multe ţări europene, Mozilla Europa promovează, programează şi contribuie la proiectul software cu sursă liberă Mozilla. Sediul central Mozilla Europa este în Paris, Franţa, iar Mozilla Europa este un afiliat internaţional al Fundaţiei Mozilla.

CĂRȚI DE VIZITĂ





Comunicarea internă are drept scop stimularea, motivarea și crearea fidelității salariaților față de obiectivele și aspirațiile firmei. În general, comunicarea internă scrisă se referă la rapoarte, referate, procese verbale, memorii, dări de seamă, regulamente, norme și reguli, scrisori interne etc..

Referatul este un raport scris asupra unei activități, în legătură cu o cerere sau o apreciere critică asupra unei lucrări.

Raportul obișnuit prezintă trei părți: introducerea, conținutul și concluziile. În cadrul introducerii sunt precizate clar și concis: scopul, tema și subiectul expunerii. În conținutul unui raport sunt detaliate faptele, problemele, fenomenele și procesele, metodologia cercetării întreprinse și rezultatele (inclusiv analiza acestora). Concluziile oferă o viziune sintetică, de ansamblu asupra conținutului raportului, incluzând și recomandările propuse de cel care a elaborat raportul.

Comunicare financiară reprezintă totalitatea acțiunilor întreprinse de companie în scopul creșterii notorietății și credibilității firmei și în vederea atragerii investitorilor[77]. În acest sens, comunicarea financiară privește *relația firmei cu:*

- *acționariatul;*
- *investitorii;*
- *autoritățile de reglementare, supraveghere și control al pieței bursiere;*
- *analiștii financiari;*
- *instituțiile financiar-bancare;*
- *presa de specialitate;*
- *publicul larg.*

Comunicarea financiară este realizată de top-managerii firmei, începând cu președintele Consiliului de Administrație și Directorul General. De asemenea, în funcție de destinatarii mesajelor financiare, în cadrul firmei se poate organiza o echipă de comunicare financiară, fiecare membru având responsabilități precise: relația cu presa economică și financiară, relația cu instituțiile financiar-bancare, relația cu investitorii etc.. În general, comunicarea financiară scrisă vizează:

rapoarte (anuale, semestriale curente), publicitate financiară (anunțuri în Monitorul Oficial, scrisori către acționari etc.), situații financiare, bilanțul, raportul cenzorilor (interni și externi), declarațiile acționarilor, raportul administratorilor etc..

RAPORT CURENT

Raportul curent conform Regulamentului C.N.V.M. nr. 13/2004

Data raportului: **11.10.2005**

Denumirea unității emitente: **S.C. ELPRECO S.A.**

Sediul social: **Bvd. Calea Severinului, Nr.44, Craiova 200609. Dolj;**

Numărul de telefon/fax: **0251-462.289; 0251-590.225;**

E-mail: **office@elpreco.ro**

Codul unic de înregistrare la Oficiul Registrului Comerțului: **2321635;**

Număr de ordine în Registrul Comerțului: **J16 / 103 / 1991;**

Capital social subscris și vărsat: **2.584.927,5 RON;**

Piața reglementată pe care se tranzacționează valorile mobiliare emise: **Bursa Electronică RASDAQ**

Evenimente importante de raportat:

I. Publicarea proiectului de fuziune în Monitorul Oficial

În Monitorul Oficial. partea a IV-a, numărul 3251 din 10.10.2005, a fost publicat **Proiectul de fuziune** a S.C. ELPRECO S.A. Craiova cu S.C. ROMPRECO S.A. Craiova.

Proiectul de fuziune a fost întocmit în conformitate cu dispozițiile Art. 241 din Legea nr. 31/1990, republicată, în baza Hotărârii nr. E5 / 31.08.2005 a Adunării generale extraordinare a acționarilor societății comerciale ELPRECO S.A. și a Hotărârii nr. 2 / 22.08.2005 a Adunării generale extraordinare a acționarilor societății comerciale ROMPRECO S.A.

Președintele Consiliului de administrație,
Ioan Mihăilescu

Director General Executiv
Mircea - Dan Căprioară - Armășoiu

Odată cu dezvoltarea fără precedent a mijloacelor moderne de comunicare generate de revoluția Internet, comunicarea scrisă în afaceri se desfășoară online dacă firma este prezentă pe piața virtuală. Aceasta deoarece comunicarea online este o necesitate în afacerile dezvoltate pe Internet. În acest sens există produse de software care facilitează comunicarea online: MSN Messenger, AOL si ICQ, Messenger-ul Soft concept, Yahoo Messenger Stealth Tool. Însă piața românească înregistrează o creșterea explozivă a consumului de hardware, de software și servicii, respectiv de valorificare a tehnologiilor achiziționate. În consecință, multe companii, dezvoltate pe piața reală apelează la această formă de comunicare

modernă: comunicarea on-line, mai ales că există foarte mulți utilizatori de Internet, toți potențiali consumatori. Internetul este, încă, un canal de comunicare relativ ieftin, în comparație cu TV-ul, radioul, outdoor-ul sau print-ul. De fapt, comunicarea online este definită ca fiind comunicarea prin intermediul Internetului.

Comunicarea online ia forma diferitelor mesaje transmise prin email, poştă electronică, site-uri. În general, comunicarea online este o comunicare scrisă, dar dezvoltarea ITC asigură recuperarea cu paşi repezi a terenului pierdut de comunicarea orală în favoarea comunicării scrise.

Conceperea şi deschiderea unui site pentru o firmă pot avea drept obiective:

- prezentarea şi consolidarea imaginii identitare a firmei;
- creşterea prestigiului mărcilor firmei;
- promovarea produselor şi serviciilor firmei;
- prezentarea vânzărilor;
- demonstrații;
- marketing;
- informarea financiară etc..

Comunicarea comercială electronică este cea mai uzitată formă de comunicare on-line şi se referă la comenzi, oferte, bannere etc.. Dar prin intermediul rețelelor de Intranet organizate în cadrul firmelor se poate comunica intern cu salariații. De asemenea, accesând site-ul unei firme, investitorii şi băncile pot obține informații financiare, ceea ce înseamnă că se poate vorbi şi despre comunicarea financiară on-line.

În cadrul comunicării on-line se pune accentul pe ***comunicarea vizuală***, iar conținutul comunicării verbale se dezvoltă luându-se în calcul specificul publicului țintă, dar şi identitatea clientului.

4.4. Dualismul comunicării

Dualismul comunicării derivă din mai multe considerente, toate apărute în urma încercărilor de legitimizare şi de dezvoltare a comunicării. Astfel, în decursul construirii ei ca ştiință, comunicarea, preocupată fiind de problema propriei legitimități ştiințifice, s-a dezvoltat ca o *tensiune între rețelele fizice şi cele imateriale, între biologic şi social, natură şi cultură, dispozitive tehnice şi discursuri, economie şi cultură, perspectivele micro şi macro, între sat şi glob, actor şi sistem, individ şi societate, liberul arbitru şi determinismele sociale.*

Istoria teoriilor comunicării este istoria acestor lupte între opozițiile binare ale comunicării.

Cel mai cunoscut dualism al comunicării este surprins de una dintre axiomele comunicării: „axioma 2: Comunicarea se dezvoltă pe două planuri:

planul conținutului (limbajul verbal) și planul relației (limbajul nonverbal)". Aceasta înseamnă că, în cadrul procesului comunicațional, informațiile transmise pot fi opozante mesajelor nonverbale şi celor paraverbale care le însoțesc. Astfel, dacă se transmite un mesaj verbal pozitiv, dar limbajul corpului denotă o atitudine negativă determinată de poziția capului, a mâinilor și a picioarelor este clar că putem vorbi despre o dublă ipostază a comunicării (pozitivă și negativă).

De asemenea, *comunicarea biologică, la nivelul celulelor este diferită de comunicarea socială.*

Comunicarea intrapersonală este diferită de comunicarea interpersonală. În cadrul primei forme de comunicare individul comunică cu el însuşi fără constrângeri sociale, de statut, de rol, de experiență în comunicare, de limbaj etc., în timp ce comunicarea interpersonală este influențată de o serie de factori: sociali, economici, politici, psihologici etc..

La *nivel cultural* se comunică, preponderent, prin intermediul semnelor şi simbolurilor, mesajele fiind intens codificate, pe când în *comunicarea economică,* deşi utilizează un limbaj specializat, mesajul transmis nu este atât de intens contextual, comunicarea fiind mai facilă decât în mediul cultural. De asemenea, erorile de comunicare sunt mai frecvente în planul comunicării culturale decât în cadrul comunicării economice. Interesant este faptul că un mesaj cultural transmis prin intermediul unei picturi prezintă înțelesuri diferite pentru receptori diferiți; câți receptori atâtea înțelesuri.

Comunicarea fizică este o comunicare ce se bazează pe comunicații între celulele nervoase, iar *comunicarea tehnică* este posibilă prin conectarea la o sursă a interfeței. *Comunicarea artificială* fiind legată de idee de transport a unor informații prin intervenția unor instrumente diverse: amplificatoare, ecran etc.. La nivelul comunicării fizice se face diferența între comunicarea umană și alte tipuri de comunicare fizică (animală, în special). Comunicarea umană este constrânsă de ansamblul convențiilor care vizează raportul dintre semne şi referenții lor. De asemenea, codul și limbajul sunt diferite în comunicarea fizică față de cea tehnică. Astfel, *alfabetul este un cod utilizat în comunicarea umană, iar codul binar este folosit în comunicarea artificială.*

Dezvoltarea comunicării odată cu răspândirea creştinismului a condus la o dublă dimensiune a acesteia: *cea comunitară și sacră.* Comunicarea stă la baza organizării sociale, dar, în acelaşi timp, este și modalitatea de aspirație către planurile verticale ale realității. În Biblie se precizează faptul că primul a fost cuvântul*, iar comunicarea se realizează, în primul rând, prin intermediul cuvintelor şi metacuvintelor.

---

* „La început era Cuvântul, şi Cuvântul era cu Dumnezeu, şi Cuvântul era Dumnezeu.. Şi Cuvântul S-a făcut trup, și a locuit printre noi, plin de har, și adevăr. Şi noi am privit slava Lui, o slavă întocmai ca slava singurului născut din Tatăl." (Ioan 1).

4.5. Etica comunicării umane

Este *evident impactul comunicării asupra indivizilor, dar efectele comunicării sunt atât pozitive, cât şi negative.* Aspectul etic (moral) al comunicării presupune abordarea conceptului prin prisma unor norme şi criterii etice.

Oamenii au dreptul să facă propriile lor alegeri, au dreptul să comunice cu cine doresc şi ce doresc, când doresc, în ce condiţii doresc şi sub ce formă doresc. Un *act de comunicare este moral dacă protejează libertatea de alegere a receptorului, oferindu-i informaţii, dar şi ajutându-l să aleagă şi să decidă în cunoştinţă de cauză.* Realizarea unui act etic de comunicare este mai facilă la nivel interpersonal, însă pe măsură ce, în procesul de comunicare intervin mai mulţi participanţi, comunicarea devine tot mai dificilă. Aceasta deoarece odată ce în procesul de comunicare numărul participanţilor creşte, responsabilitatea asupra corectitudinii informaţiei transmise se împarte la mai mulţi şi se disipează, la un moment dat nimeni nu mai este de vină pentru neadevărurile care circulă despre o anumită persoană sau despre un anumit eveniment.

Comunicarea umană este imorală dacă informaţiile transmise sunt false, neadevărate, parţial adevărate sau chiar dacă vorbitorul ascunde anumite informaţii receptorului, indiferent de motive. Mulţi indivizi se conduc după dictonul „scopul scuză mijloacele", adică pentru atingerea obiectivelor lor pot manipula, pot ascunde adevărul, pot exagera, pot influenţa emoţional sau logic. Din această perspectivă a eticii comunicării umane, *ascunderea unor informaţii faţă de interlocutor* deşi moral din punctul de vedere al vorbitorului, este considerat a fi imoral din punctul de vedere al interlocutorului. Dar dacă tocmai libertatea de a alege a interlocutorului constă în aceea de a nu cunoaşte anumite informaţii ? Atunci, evident, ascunderea adevărului dureros de către vorbitor este de fapt un act de comunicare etic. Această idee aduce în discuţie *dualitatea eticii comunicării umane abordată atât din perspectiva celor două planuri: planul conţinutului şi planul relaţiei, cât şi din perspectiva comunicatorilor, a personalităţii* acestora. Ceea ce înseamnă că actul de comunicare trebuie să ia în considerare şi valorile culturale şi spirituale ale comunicatorilor.

Dacă un individ poate să comunice interpersonal într-un mod etic, comunicarea de masă, de cele mai multe ori, este imorală, cel puţin pentru o anumită categorie de receptori. Spre exemplu, filmul de succes Borat este considerat imoral de către o parte a publicului românesc şi american, dar moral pentru toţi ceilalţi şi amuzant. De aceea, abordarea eticii comunicării este absolut necesară cel puţin sub forma comunicării de masă.

Rezolvarea problematicii eticii comunicării este posibilă prin ***abordarea comunicării din perspectiva principiilor universal valabil***, care asigură implicit şi moralitatea procesului de comunicare. Oamenii corecţi şi etici care se ghidează în

existența lor conform principiilor fundamental valabile vor *comunica nu numai eficient, ci, în primul rând, etic*. Aceasta pentru că o comunicare pozitivă, plină de iubire față de receptor/receptori nu poate fi decât etică.

Dar cum lumea în care trăim este imperfectă, în vederea unei comunicării etice în afaceri, dar şi în domeniul serviciilor publice, au fost stabilite **coduri deontologice** pentru fiecare profesie în parte, în cadrul cărora **deontologia comunicării** este esențială. Astfel există *codul deontologic al comunicatorilor profesioniştii, al jurnaliştilor, al medicilor, al economiştilor, al comercianților, al avocaților şi consultanților* pe diferite probleme.

În sens restrâns, comunicatorul profesionist este acea persoană desemnată să reprezintă instituția/organizația în fața publicului şi a presei şi poate fi atât un specialist din domeniul respectiv, cât şi un fost jurnalist (ofițerul de presă sau de informații, purtătorul de cuvânt). Activitatea comunicatorului profesionist trebuie să se desfăşoare într-un cadru de norme şi de principii morale.

În sens larg, comunicatorul profesionist poate fi purtător de cuvânt, ofițer de presă, politician, diplomat, profesor, jurnalist, specialist în PR, editor, redactor, analist politic sau economic, artist, realizator de emisiuni, avocat, preot, medic etc.. Adică, cu alte cuvinte comunicatorul profesionist este cel care, în vederea desfăşurării profesie sale de bază, comunică într-o măsură mai mare decât alți indivizi. Astfel că, în deontologia profesiilor lor de bază, deontologia comunicării deține o pondere ridicată. Conform acesteia, comunicatorii profesionişti trebui să:

- distribuie o informație clară;
- relateze întotdeauna adevărul;
- prezinte ştirea de presă exactă, obiectivă şi fără păreri personale;
- corectează cu promptitudine orice comunicare eronată de care sunt responsabili;
- comunice sincer;
- respecte viața privată a cetățenilor;
- fie oneşti numai în contact cu alții, ci, cel mai important, cu ei înşişi ca indivizi;
- renunțe la activitatea lor ori de câte ori o consideră lipsită de etică;
- îşi asume răspunderea pentru exprimarea ideilor preluate;
- se oblige să identifice sursele şi obiectivele acestora pentru toate informațiile preluate şi oferite publicului;
- protejeze confidențialitatea informațiilor;
- îndepărteze informațiile ce ar putea afecta bunăstarea altora;
- nu folosească informația confidențială câştigată ca rezultat al activităților profesionale în scopul beneficiilor personale;
- nu prezinte informații generatoare de conflicte, fără consimțământ scris de la cei implicați;

- nu accepte cadouri privilegii, tratamente speciale sau favoruri de la clienții lor;
- nu accepte plata pentru serviciile profesionale de la altcineva în afară de clientul sau angajatorul lor;
- nu garanteze rezultate care sunt deasupra puterii practicării meseriei lor;
- păstreze secretul profesional privind sursele informațiilor obținute confidențial;
- se supună legii, precum şi politicilor publice care guvernează activitatea lor şi, ori de câte ori o lege este încălcată, indiferent din ce motiv, să acționeze prompt pentru a corecta situația.

Deci, în acelaşi timp, în procesul de comunicare, fiecare participant trebuie să respecte *legislația în vigoare în domeniul respectiv*. Spre exemplu, Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes general în art. 1. stipulează că accesul liber şi neîngrădit al persoanei la orice informații de interes public, constituie unul dintre principiile fundamentale ale relațiilor dintre persoane şi autoritățile publice, în conformitate cu Constituția României şi cu documentele internaționale ratificate de Parlamentul României. În sensul respectivei legi, prin *informație de interes public* se înțelege orice informație care priveşte activitățile sau rezultă din activitățile unei autorități publice sau instituții publice, indiferent de suportul ori de forma sau de modul de exprimare a informației. Iar prin informație cu privire la datele personale se înțelege orice informație privind o persoană fizică identificată sau identificabilă. Legea precizează, în art. 5., informațiile de interes public pe care fiecare autoritate sau instituție publică trebuie să le comunice din oficiu:

- ➢ actele normative care reglementează organizarea şi funcționarea autorității sau instituției publice;
- ➢ structura organizatorică, atribuțiile departamentelor, programul de funcționare, programul de audiențe al autorității sau instituției publice;
- ➢ numele şi prenumele persoanelor din conducerea autorității sau a instituției publice şi ale funcționarului responsabil cu difuzarea informațiilor publice;
- ➢ coordonatele de contact ale autorității sau instituției publice, respectiv: denumirea, sediul, numerele de telefon, fax, adresa de e-mail şi adresa paginii de Internet;
- ➢ sursele financiare, bugetul şi bilanțul contabil;
- ➢ programele şi strategiile proprii;
- ➢ lista cuprinzând documentele de interes public;
- ➢ lista cuprinzând categoriile de documente produse şi/sau gestionate, potrivit legii;
- ➢ modalitățile de contestare a deciziei autorității sau a instituției publice în situația în care persoana se consideră vătămată în privința dreptului de acces la informațiile de interes public solicitate.

Accesul publicului larg la aceste informații se realizează fie prin afişarea lor la sediul autorității sau al instituției publice ori prin publicare în Monitorul Oficial al României sau în mijloacele de informare în masă, în publicații proprii, precum şi în pagina de Internet proprie, fie prin consultarea lor la sediul autorității sau al instituției publice, în spații special amenajate în acest scop.

Normele deontologice sunt destinate să garanteze, prin acceptarea lor liber consimțită, buna îndeplinire de către comunicatorul în diferite domenii de activitate a misiunii sale, recunoscută ca fiind indispensabilă pentru buna funcționare şi dezvoltare a oricărei societăți omeneşti.

Astfel, spre exemplu, normele deontologice ale avocatului european (Cod deontologic al avocaților din UE, adoptat în 1998 şi modificat în 2002) stipulează în art. 2 că „nu pot exista relații bazate pe încredere, atunci când cinstea, probitatea, spiritul de dreptate şi sinceritatea avocatului sunt puse sub semnul îndoielii. Pentru avocat, aceste virtuți tradiționale sunt obligații profesionale”[102]. Prin însăşi natura misiunii sale, avocatul este depozitarul secretelor clientului său şi *destinatarul comunicărilor de natură confidențială.* Fără o garanție a confidențialității, încrederea nu poate exista, de aceea secretul profesional este recunoscut ca fiind deopotrivă un drept şi o îndatorire fundamentală şi primordială a avocatului. Obligația de a respecta secretul oricărei informații confidențiale de care ia cunoştință în cadrul activității sale profesionale nu este limitată în timp. În ceea ce priveşte publicitatea personală a avocatului, acesta este obligat să informeze publicul despre serviciile pe care le oferă, cu condiția ca *informația să fie fidelă, veridică şi cu respectarea secretului profesional şi a altor principii esențiale ale profesiei.* Astfel că, avocatul poate să-şi promoveze serviciile oferite prin orice mijloace comunicaționale: presă, radio, televiziune, comunicarea comercială electronică sau altele, doar dacă respectă condițiile referitoare la veridicitatea şi fidelitatea informațiilor prezentate.

În prezent, *comunicatorii profesionişti sunt preocupați de lipsa reperelor morale în domeniul comunicării publice.* În acest sens, o problemă controversată o reprezintă *natura standardelor* la care trebuie să se raporteze comunicatorii profesionişti. Specialiştii sunt de părere că numai un cod etic general acceptat de breasla comunicatorilor şi un consiliu etic care să aplice acest cod etic pot contribui la dezvoltarea comunicării etice în afaceri. Un exemplu bun ar fi adaptarea la contextul cultural românesc a progreselor înregistrate în domeniul deontologiei comunicării în Germania, unde Consiliul German pune în aplicare standardele şi codurile etice ale profesioniştilor în comunicare, contribuind astfel la descurajarea acțiunilor imorale din comunicarea de afaceri. Aceasta deoarece comunicarea de afaceri are nevoie de criterii de performanță occidentale, iar comunicatorii profesionişti trebuie să-şi asume un set de valori şi principii morale de conduită. Desigur, comunicatorii profesionişti ar trebui să aplice respectivele principii şi în viața de zi cu zi.

Concepte cheie

Afişe
Comunicare ocazională
Comunicare permanentă
Comunicare on-line
Comunicare fizică
Comunicare financiară
Conferinţă de presă
Comunicatorul profesionist
Comunicare comercială electronică
Comunicare instituţională
Comunicare internă
Comunicatul de presă
Complimentarea interlocutorului
Conversaţie
Conotaţie
Comunicare scrisă
Comunicare verbală
Comunicare nonverbală
Distorsionare
Denotaţie
Dosarul de presă
Discursul (reprezentantului)
Dualismul comunicării
Deontologia comunicării
Etica comunicării
Gestica
Limbaj (verbal, paraverbal, nonverbal)
Limbajul corpului
Metalimbajul
Mimica
Postura trupului
Privirea
Rapoarte
Reclama comercială
Semnificaţia cuvintelor
Semnale ale ochilor

Întrebări şi teme de dezbatere

1. Luaţi un interviu unei persoane care are un loc de muncă cu care nu sunteţi familiar. Faceţi o listă de elemente de limbaj specific sau de jargon pe care individul şi colegii lui îl folosesc la serviciu;
2. Discutaţi un caz în care aţi auzit un mesaj comunicat verbal, dar aţi „văzut" un alt mesaj, comunicat nonverbal. Care a fost conţinutul fiecărui mesaj? Informaţiile despre mesaj au corespuns informaţiilor transmise? Dacă nu, pe care mesaj l-aţi crezut? De ce?
3. Descrieţi un episod din viaţa de zi cu zi în care limbajul corpului are un efect comunicaţional puternic;
4. În ce condiţii îmbrăcămintea are un efect comunicaţional puternic?;
5. Discutaţi diferenţele dintre diferitele tipuri de comunicări existente în cadrul grupei de seminar;
6. Inventaţi un comunicat de presă. Care sunt elementele componente?
7. Care sunt elementele unei scrisori comerciale?
8. Comentaţi diferenţa dintre comunicatul de presă şi dosarul de presă;

9. Comentaţi exemplele prezentate în text;
10. Analizaţi din punctul de vedere al limbajului trupului imaginile de mai jos.




Exemple grile

1. **În funcţie de forma de comunicare, comunicarea poate fi:**
   a) verbală, scrisă şi nonverbală;
   b) verbală, directă şi indirectă;
   c) internă şi externă;
   d) interpersonală, intrapersonală şi de grup.
2. **În funcţie de frecvenţă, comunicare este:**
   a) verbală, scrisă şi nonverbală;
   b) directă şi indirectă;
   c) permanentă, periodică şi ocazională;
   d) oficială şi neoficială.
3. **După importanţă, comunicarea se clasifică în:**
   a) comunicare la nivel redus, comunicare medie şi comunicare strategică;
   b) comunicare verbală, comunicare scrisă şi comunicare nonverbală;
   c) comunicare directă şi comunicare indirectă;
   d) comunicare permanentă, comunicare periodică şi comunicare ocazională.
4. **În funcţie de aria de referinţă, comunicarea nu poate fi:**
   a) comunicare politică;
   b) comunicare directă;
   c) comunicare tehnică;
   d) comunicare economică.
5. **Comunicarea verbală presupune:**
   a) limbajul verbal;
   b) limbajul paraverbal;
   c) limbajul corpului;
   d) limbajul verbal şi limbajul paraverbal.

6. **Identificați afirmația adevărată:**
   a) limbajul verbal înseamnă ceea ce se comunică prin voce şi prin manifestări verbale fără conținut verbal;
   b) limbajul paraverbal înseamnă ceea ce se comunică prin rostirea şi descifrarea înțelesului simbolic al cuvintelor;
   c) comunicarea verbală reprezintă o componentă a comunicării orale;
   d) comunicarea verbală nu are o importanță majoră în cadrul comunicării umane.
7. **Intervenția mesajului paraverbal peste conținutul mesajului verbal nu provoacă:**
   a) intensificarea cuvintelor;
   b) retragerea cuvintelor;
   c) distorsionarea cuvintelor;
   d) anularea semnificației cuvintelor.
8. **Conversația nu este:**
   a) comunicare verbală în întregime;
   b) un proces ce se derulează pe măsură ce participanții fac schimb de enunțuri verbale sau nonverbale;
   c) formă fundamentală de organizare socială;
   d) formă de comunicare scrisă.
9. **În vederea creşterii stocului relațional, în orice conversație, trebuie să se evite întrebările:**
   a) negative;
   b) deschise;
   c) pozitive;
   d) de parafrazare şi complimentare a interlocutorului.
10. **Metalimbajul se referă la:**
   a) ansamblul cuvintelor şi expresiilor care nu pot releva adevăratele atitudini ale unei persoane;
   b) un limbaj vizibil;
   c) un limbaj care codifică altfel ideile decât limbajul natural;
   d) zonă suficient studiată a comunicării interpersonale.
11. **Identificați afirmația falsă:**
   a) conferința de presă reprezintă o formulă oficială, protocolară, scumpă şi riscantă, dar interactivă şi deschisă de comunicare cu mass-media;
   b) în cadrul unei conferințe de presă, discursul reprezentantului este piesa de rezistență;
   c) prin conferința de presă firma nu poate decât să difuzeze mesaje de maximă importanță pentru publicul larg;
   d) conferința de presă este o formă de comunicare verbală.

12. Care dintre următoarele nu este considerată etapă în realizarea unei conferințe de presă eficientă ?

a) pregătirea conferinței;
b) desfășurarea propriu-zisă a conferinței;
c) evaluarea conferinței;
d) redactarea proceselor verbale.

13. Evaluarea conferinței vizează:

a) consemnarea în fișierul de presă a jurnaliștilor prezenți, a tipului de întrebări și interpelări la care au recurs aceștia;
b) alegerea momentului, locului și invitațiilor;
c) primirea ziariștilor, deschiderea conferinței, susținerea discursului reprezentantului firmei;
d) dialogul cu presa, închiderea conferinței și cocktail-ul (inclusiv dialogul informal).

14. Discursul eficient, ca formă de comunicare verbală, este:

a) modulat, curgător și nuanțat;
b) cu repetiții de cuvinte;
c) cu pauze prea mari;
d) cu cacofonii.

15. Identificați afirmația adevărată:

a) comunicarea nonverbală se realizează prin intermediul limbajului verbal;
b) comunicarea nonverbală reprezintă transmiterea mesajelor printr-un alt mijloc decât scrisul și/sau vorbitul;
c) limbajul corpului este comunicarea nonverbală care se transmite doar prin mișcări ale corpului;
d) limbajul corpului este comunicarea nonverbală care se transmite doar prin poziționarea fizică a acestuia față de receptor.

16. În ceea ce privește pozițiile capului, care dintre următoarele nu este considerată poziție de bază:

a) capul drept;
b) capul înclinat într-o parte;
c) capul înclinat în jos;
d) capul întors.

17. În decodificarea semnalelor ochilor nu se ia în considerare:

a) mișcările pleoapelor;
b) mișcările mâinilor;
c) mișcările picioarelor;
d) mișcările sprâncenelor

18. Identificați afirmația adevărată:

a) atingerea interlocutorului și privirea sunt semnale nonverbale ce relaționează în mod direct;

b) comunicarea nonverbală nu se poate desfăşura prin folosirea diferitelor obiecte ca recuzită, artefacte, costume;
c) postura trupului se referă doar la ţinuta corpului în raport de interlocutor;
d) încrucişarea picioarelor trebuie decodificată doar în contextul situaţional în care apare.

19. Care dintre următoarele nu este considerată formă a comunicării scrise în afaceri?
a) comunicatele de presă;
b) discursul;
c) reclama comercială;
d) rapoarte;

20. În funcţie de destinatar şi de nivelul la care se realizează, comunicarea scrisă în afaceri nu poate fi:
a) comunicarea comercială;
b) comunicarea instituţională;
c) comunicarea internaţională;
d) comunicare financiară.

21. Literatura de specialitate gestionează două categorii de comunicate de presă:
a) comunicatul de informare şi comunicatul persuasiv;
b) comunicatul instituţional şi comunicatul intern;
c) comunicatul persuasiv şi comunicatul tip invitaţie;
d) comunicatul de opinie şi comunicatul persuasiv.

22. Comunicatul de presă este:
a) o serie de documente şi materiale informative destinate difuzării la scară mare, prin intermediul ziariştilor;
b) o ştire destinată mediatizării prin presă, dar redactată de oameni din afara redacţiei sau a studiourilor radio şi TV;
c) manifestarea de voinţă a unei firme de a cumpăra o marfă sau de a stabili legături comerciale cu vânzătorii;
d) manifestarea de voinţă a unui producător sau furnizor de bunuri de a livra produsele în condiţii comerciale determinate.

23. Dualismul comunicării nu derivă din tensiunea între:
a) reţelele fizice şi cele imateriale;
b) biologic şi social;
c) biologic şi liberul arbitru;
d) natură şi cultură;
e) economie şi cultură.

24. Comunicatorul profesionist nu este:

a) acea persoană desemnată să reprezintă instituția/organizația în fața publicului și a presei și poate fi atât un specialist din domeniul respectiv, cât și un fost jurnalist;
b) ofițerul de presă sau de informații, purtătorul de cuvânt al unei firmei;
c) politician, diplomat, profesor;
d) funcționar.

25. Identificați afirmația falsă:

a) impactul comunicării asupra indivizilor este doar pozitiv;
b) un act de comunicare este moral dacă protejează libertatea de alegere a receptorului, oferindu-i informații, dar și ajutându-l să aleagă și să decidă în cunoștință de cauză;
c) aspectul etic al comunicării presupune abordarea conceptului prin prisma unor norme și criterii etice;
d) comunicarea umană este imorală dacă informațiile transmise sunt false, neadevărate, parțial adevărate sau chiar dacă vorbitorul ascunde anumite informații receptorului, indiferent de motive.

Răspunsuri corecte

Nr. grilă	Răspuns
1.	a
2.	c
3.	a
4.	b
5.	d
6.	c
7.	b
8.	d
9.	a
10.	c
11.	c
12.	d
13.	a
14.	a
15.	b
16.	d

17.	**c**
18.	**a**
19.	**b**
20.	**c**
21.	**a**
22.	**b**
23.	**c**
24.	**d**
25.	**a**

CAP. 5. Dificultăţi şi constrângeri în comunicare

Proces de reflectare a lumii obiective şi subiective a participanţilor, **comunicare este caracterizată şi prin anumite dificultăţi şi constrângeri** datorită discrepanţei dintre multitudinea mesajelor pe care comunicatorii le au de transmis (idei, stări, sentimente, trăiri, gânduri etc.) şi numărul limitat de stimuli şi semnale. Aceste dificultăţi şi constrângeri în procesul comunicaţional sunt generate de o serie de greşeli pe care le fac, intenţionat sau nu, comunicatorii.

Specialiştii sunt de părere că ineficacitatea comunicării se datorează, în principal problemelor de ascultare, lipsei conexiunii inverse şi falsei conexiunii inverse[32], ce rezultă din:

- percepţii selective;
- subiectivitate;
- rezistenţă la critică;
- teama de a pune întrebări în cazul în care nu s-a înţeles mesajul;
- stilul persoanei (emitente şi receptoare);
- personalitatea atât a indivizilor, cât şi a firmei în care sau care realizează comunicarea.

Astfel că, printre ***barierele în comunicare*** din cadrul unei firmei se numără:

- ***limbajul specializat*** (unii specialişti cred, chiar că limbajul specializat creează confuzie şi intimidează);
- ***diferenţele culturale***, existente într-o firmă;
- ***diferenţele regionale*** (în cazul în care firmele dispun de filiale sau folosesc drept criteriu de segmentare al pieţei, criteriul geografic), locale, naţionale;
- ***gradul de cultură al salariaţilor firmei aflaţi pe diferite trepte ierarhice***;
- ***raţionamentul emiţătorului şi receptorului.***

În principal, se poate spune că *dificultăţile în comunicare* pot fi generate de: ***receptarea eronată, inadecvată, a persoanei lor şi a altor indivizi; de receptarea deteriorată a mesajului transmis*** (interpretarea greşită a cuvintelor conţinute de un mesaj); ***de utilizarea incorectă a canalelor de comunicare; de folosirea inadecvată a cuvintelor, în formularea întrebărilor (întrebările prea deschise, prea generale şi cele de tip clişeu generează drept răspuns un clişeu: „Cum a fost la serviciu astăzi?", răspuns: „Ca de obicei") sau „Cum au mers afacerile astăzi?", răspuns: „Nu prea rău")***

5.1. Obstacole în gândirea şi comunicarea verbală

Din perspectiva analizelor lingvistice nepragmatice, limbile naturale nu pot răspunde cerinţelor unei gândiri clare. Pentru ca gândirea să fie clară este necesar un semn transparent care să se suprapună perfect cu receptorul, fără nici o ambiguitate, precum *limbajul informatic*. Dar în comunicarea verbal acest lucru nu este posibil, datorită faptului că aceasta se realizează prin intermediul *limbajului verbal*. Ideea care se desprinde de aici constă în faptul că între gândire şi limbajul verbal există interdependenţe. Astfel, dacă un comunicator are o gândire înceată şi cuvintele vor fi transmise rar, ceea ce determină coruperea gândirii. Principalele obstacole în gândirea şi comunicarea verbală sunt (adaptare după Şt. Prutianu, *"Manual de comunicare şi negociere în afaceri. I. Comunicarea"*, 2000, pp. 174-176):

- ***ambiguitatea;***
- ***generalizarea;***
- ***polarizarea;***
- ***abstractizarea;***
- ***logoreea;***
- ***divagarea;***
- ***incoerenţa;***
- ***rapiditatea;***
- ***egocentrismul;***
- ***secretomania.***

Primul obstacol major în gândirea şi comunicarea verbală se datorează ***ambiguităţii mesajelor verbale***, consecinţă a confuziei între denotaţie şi conotaţie, dar şi a utilizării neadecvate a sinonimelor, omonimelor şi polisemiei. Aceasta deoarece cuvântul rostit de vorbitor nu poate transmite şi semnificaţia pe care acesta o vizează în mintea ascultătorului. Mai mult decât atât, sensul cuvântului depinde de contextul în care este plasat, deoarece un cuvânt are omonime, sinonime şi o paletă largă de înţelesuri, pe lângă sensul convenţional. Astfel, dacă un vorbitor utilizează cuvântul „*bun*", poate să spună fie *corect, cuviincios, binevoitor, devotat* fie *bunic* sau *gustos, apetisant* etc., deoarece fiecare cuvânt are o multitudine de înţelesuri. Mulţi indivizi nu cunosc cuvintele şi, ca atare, nu le folosesc adecvat situaţiei în care comunică, fapt ce constituie un puternic obstacol în comunicarea verbală.

Oamenii au tendinţa de a ***generaliza*** situaţii, fapte, evenimente, întâmplări pornind de la fragmente de fapte sau de cunoştinţe de care dispun. Spre exemplu, mulţi indivizi trag concluzii generalizatoare în procesul de comunicare pornind de la un singur act al interlocutorului. Astfel dacă o singură dată interlocutorul a greşit şi nu a venit la timp la întâlnire, vorbitorul, generalizând în mod nedrept, va afirma „*Întotdeauna întârzii...*". *Generalizările sunt nu numai obstacole în*

comunicare, ci, mai mult decât atât, sunt creatoare de conflicte. Nimănui nu-i place să i se pună o etichetă doar pentru o singură greşeală. Indivizii care au înclinaţie către generalizare nu concep existenţa a ceea ce se numeşte „a doua şansă". În acest sens, comunicarea verbală devine greoaie şi ostilă.

În viaţa de zi cu zi oamenii au tendinţa de a construi realitate şi a o descrie în mod dual: alb şi negru, bun sau rău, urât sau frumos, sănătos sau bolnav, bogat sau sărac etc.. Această dualitate a realităţii ***polarizează gândirea***, ceea ce determină un obstacol major în comunicarea verbală, indivizii fiind tentaţi să nu vorbească despre culoare gri, despre cineva ca fiind simpatic (nici urât, nici frumos), despre o persoană care are posibilităţi materiale medii etc.. Mai mult decât atât, *polarizarea îngustează câmpul posibilităţilor de exprimare a indivizilor*, deoarece multe persoane, evenimente şi întâmplări nu se situează la nici unul din cei doi poli: pozitiv şi negativ. De fapt viaţa este un şir de evenimente care sunt şi pozitive şi negative. Aşa cum o propoziţie poate fi o afirmaţie falsă atunci când este adevărată şi adevărată când este falsă.

Gândirea abstractă reprezintă o sursă de probleme în comunicare, aşa cum şi pictura abstractă generează controverse între cei care o privesc. Unii indivizi folosesc în comunicare mesaje cu un conţinut ridicat de abstractizare fie pentru că au o gândire abstractă, fie pentru că doresc ca mesajul transmis să fie cât mai ambiguu posibil, datorită necunoaşterii subiectului discuţiei sau a interlocutorului. O comunicare abstract ridică probleme de interpretare şi credibilitate. Desigur, în comunicarea de afaceri abstractizarea poate fi o tehnică de comunicare folosită de partener pentru a nu-şi asuma anumite responsabilităţi sau pentru a-şi ascunde interesele reale faţă de interlocutor. „*Produsele dvs. sunt deosebite*" nu spune din ce punct de vedere sunt deosebite produsele şi nici faţă de care alte produse sunt deosebite.

Un obstacol interesant în comunicarea verbală este ceea ce se numeşte ***logoreea*** comunicatorilor. Debitul verbal al unor oameni reprezintă un obstacol în comunicare deoarece interlocutorul se află în situaţia de a nu recepţiona mai nimic din ceea ce spune vorbitorul. Mai mult decât atât, vorbăreţii comit cu uşurinţă indiscreţii, de aceea ei sunt evitaţi, iar actul de comunicare cu aceştia tinde să devină tot mai scurt. De altfel, ţinând cont de lipsa de timp ce caracterizează economia contemporană, oamenii tind să fugă de cei care vorbesc prea mult. Logoreea poate fi determinată de o gândire rapidă, fapt ce poate constitui un obstacol în comunicare, deoarece respectivii indivizi nu-şi duc până la capăt frazele sau trec foarte rapid de la o idee la alta. Astfel că oamenii care vorbesc mult sunt catalogaţi ca fiind superficiali şi neserioşi.

Divagarea, deplasarea de la subiectul unei discuţii este rezultatul unei gândiri ilogice. Unii indivizi, nu pot comunica bine datorită inexistenţei culturii vorbirii şi a comunicării. În această situaţie ei divaghează pe diferite teme, reproducând anumite glume, informaţii auzite de la alţii sau reproducând şi însuşindu-şi anumite fapte şi întâmplări.

Gândirea incoerentă a unor persoane determină un bagaj redus de cuvinte ce poate fi utilizat în comunicarea verbală. Astfel că procesul de comunicare este puternic fragmentat datorită vocabularului redus al comunicatorului. În această situaţie limbajul verbal este completat, în principal, de limbajul paraverbal şi de cel al trupului.

Gândirea rapidă, care poate face creierul să proceseze mai multe cuvinte decât poate să rostească, reprezintă un obstacol în comunicarea verbală. Aceasta deoarece comunicatorul se află în situaţia în care doreşte să spună multe cuvinte (pe care le procesează), dar nu are timp să le rostească. Rezultatul se reflectă într-o comunicare ineficientă datorită propoziţiilor lungi, prea complicate pentru interlocutor, care va face eforturi să-l urmărească pe vorbitor.

În viaţa şi zi cu zi, deci şi în afaceri, destui ***oamenii sunt consideraţi a fi egoişti***, adică sunt caracterizaţi ca fiind interesaţi doar de ei înşişi. În procesul de comunicare, aceşti oamenii vorbesc, cu precădere, despre viaţa lor, despre ceea ce îi interesează pe ei, despre problemele lor, despre familia lor şi despre toate realizările lor. Actul de comunicare concentrat în jurul unui astfel de individ devine un obstacol în crearea unei relaţii de durată. De regulă indivizii egoişti, care nu ascultă şi problemele interlocutorului sunt excluşi din comunicare.

Opusul oamenilor cu un debit verbal mare sunt indivizii care nu vorbesc mai deloc, fie din *timiditate*, fie din alte motive ascunse. Ei nu vorbesc în general, indiferent care este tema, subiectul comunicării. În această categorie se înscriu şi cei secretoşi, care nu au un model de dezvăluire al propriei persoane sau care chiar nu doresc să vorbească despre ei. Unii din aceşti indiviz cred că dacă vorbesc despre planurile şi obiectivelor lor, despre ei înşişi atrag forţe negative ale universului generate de invidia celor cărora li se destăinuie. Indiferent din ce cauză unii indivizi nu prea vorbesc, comunicarea şi relaţionarea cu aceştia este dificilă, uneori, chiar, imposibilă. De aceea, partenerii potenţiali îi evită pentru că se simt jigniţi, frustraţi, respinşi.

În ceea ce priveşte comunicarea verbală, există anumite ***bariere în comunicare*** datorate unor *expresii şi formule verbale consacrate[103]*. Aceste reprezentând adevărate obstacole în comunicarea verbală. Astfel, psihologii au stabilit existenţa următoarelor bariere în comunicare la nivelul unor expresii concrete:

- *comenzile, indicaţiile, imperativul* („*Mai repetaţi o dată!*", „*Vorbiţi mai rar*", „*Nu vorbiţi cu mine astfel!*" etc.) nu sunt benefice unei relaţionări pe termen lung;
- *ameninţările, prevenirile, promisiunile ameninţătoare* („*Dacă se mai întâmplă o dată, vă dau afară*", „*Calmaţi-vă şi vă voi asculta*", „*Veţi regreta, dacă veţi face asta*" etc.);
- *didacticismul* („*Ar trebui să faceţi...*", „*Nu aşa se face*", „*Nu aşa e corect*", „*Nu trebuie să procedaţi aşa*" etc.);

- *învăţăturile, pildele* („*Pe vremea mea...*", „*La vârsta dvs. eu îmi câştigam existenţa*", „*Tineretul din ziua de azi nu mai are respect pentru nimeni şi nimic*" etc.);
- *criticile dure* („*V-am spus eu...*", „*Ceea ce aţi făcut este o prostie*", „*Nu eşti în stare de nimic*" etc.)

De asemenea, în comunicarea verbală se manifestă anumite obstacole generate de faptul că nu toţi oamenii sunt dispuşi la comunicare cu semenii lor. În acest sens sunt folosite întrebări de genul: „*Da, bine*", „*Ei, şi?*", „*Ce-i cu asta?*", „*Mai departe?*", „*Şi ?*", care îl determină pe interlocutor să înţeleagă că nu este binevenit în procesul de comunicare.

5.2. Percepţia mesajelor. Erori de percepţie

În percepţia mesajelor, erorile care se produc sunt datorate **erorilor de traducere între analogic şi digital.** Este vorba despre confuzie între fond şi formă, între conţinut şi relaţie, între nivelul digital şi nivelul analogic din comunicare. Aceasta poate conduce spre situaţii complexe de comunicare, în care apar diverse grade de impermeabilitate între parteneri.

Dar ce este percepţia umană şi ce reprezintă percepţia mesajelor?. Întotdeauna realitatea existentă este diferită de realitatea percepută de oameni. Aceasta deoarece fiecare *individ, ca personalitate distinctă, are reprezentări personale asupra realităţii, adică are propria sa realitate.* Iar percepţia tinde să guverneze comunicarea umană, indiferent de nivelul la care se realizează. *Percepţia umană este procesul de conştientizare a stimulilor interni şi externi, care provoacă simţurile*[77].

În procesul de comunicare, percepţia umană determină ca mesajul recepţionat să difere, adesea semnificativ, de cel expediat, deoarece ea este:

- subiectivă;
- selectivă;
- personală, datorită proceselor de gândire.

Fiecare individ este unic, iar *unicitatea este cauză şi efect a proceselor de gândire personale.* Mintea organizează, sistematizează, structurează, analizează, sistematizează şi completează informaţiile obţinute pentru a le da un înţeles, dar o face într-un mod unic, personal. Percepţia devine activă şi creativă prin intermediul proceselor de gândire.

Din multitudinea *stimulilor interni şi externi individul selectează* şi reţine doar o parte dintre aceştia, fie datorită oboselii, dispoziţiei psihice, capacităţii de atenţie, capacităţii de reţinere, fie datorită atitudinii şi credinţelor lui faţă de ceilalţi, faţă de lume şi faţă de viaţă, în general.

De asemenea, indivizii sunt subiectivi, tocmai pentru că au personalităţi distincte, fiecare filtrând realitatea înconjurătoare prin propriile experienţe, aşteptări, trăiri, credinţe, valori şi ipoteze.

Tocmai de aceea, specialiştii[77] acreditează idee conform căreia ***erorile de percepţie*** pot fi clasificate în următoarele trei categorii:

- ✓ *erori senzoriale normale*, datorate unor fenomene fizice obiective (efectul de halo);
- ✓ *erori de prelucrare mentală şi iluzii* provocate de tensiuni psihice, în special de dorinţe;
- ✓ *erori senzoriale patologice*, care apar la bolnavii psihici. Aceştia văd persoane, aud voci pe care alţii nu le văd şi nu le aud.

În categoria erorilor normale de percepţie a mesajelor intră cele *datorate personalităţii implicite a comunicatorului, efectului de halo, aşteptărilor comunicatorilor, efectului de toleranţă/intoleranţă, efectului de condescendenţă* etc..

O eroare majoră în procesul de comunicare apare datorită tendinţei de a judeca oamenii în raport de una, două sau câteva dintre caracteristicile cunoscute, dar în raport de aşteptările comunicatorului. Astfel, o persoană veselă şi comunicativă, în raport de un comunicator poate să fie şi simpatică, dar pentru un alt individ poate să fie antipatică. *Este efectul de halo aplicat personalităţii umane.* Adică despre un individ competent într-un domeniu, talentat şi serios se poate afirma că este talentat şi în alte domenii.

Percepţia umană devine eronată datorită intensităţii aşteptărilor comunicatorilor. Când cineva gândeşte că o întâlnire va fi dezastruoasă, în momentul în care se produce întâlnirea va acţiona în sensul aşteptărilor sale.

În altă ordine de idei, *toleranţa, indulgenţa, condescendenţa* determină percepţii eronate în procesul de comunicare, deoarece se acordă semnificaţie şi importanţă unor caracteristici considerate importante din aceste puncte de vedere, în detrimentul altora.

În procesul de ***percepţie a mesajelor erorile senzoriale normale*** pot fi generate de:

- proasta dispoziţie a comunicatorilor;
- comoditatea comunicatorilor;
- lipsa dorinţei de a depune un efort;
- oboseală fizică şi psihică.

În procesul de comunicare mesajul reprezintă o componentă importantă, de aceea i se acordă o atenţie deosebită. Multe din informaţiile transmise se pierd datorită unor caracteristici ale acestora, cum ar fi:

- *intensitatea stimulilor;*
- *mărimea (durata, spaţiul şi suprafaţa pe care le ocupă stimulul sub aspect vizual, auditiv, olfactiv, tactil sau gustativ);*
- *culoarea;*
- *mişcarea;*
- *estetica mesajului;*

- *contrastul şi surpriza;*
- *plasamentul etc..*

Astfel, pentru captarea atenției interlocutorului în comunicarea verbală, scrisă sau vizuală se utilizează creşterea sau diminuarea neaşteptată a *intensității stimulului*. Pe vremuri marii oratori ridicau vocea în momentele cheie ale discursului, astăzi sunt utilizate flash-urile, afişajele luminoase, rafalele sonore şi altele.

În ceea ce priveşte *mărimea stimulului* este cunoscut faptul că un poster mare, un banner publicitar de dimensiuni mari, un clip publicitar de mai lungă durată rețin atenția interlocutorului într-o măsură mult mai mare.

În comunicare, *culoarea* este un element foarte important în vederea percepției mesajului. Astfel, sunt culori care asigură o percepție mai bună mesajului transmis, în timp ce altele contribuie la percepția eronată a acestora. Culoarea roşie, spre exemplu, determină creşterea adrenalinei interlocutorului, ceea ce poate influența în mod negativ percepția mesajului, într-un anumit context.

Mesajul în mişcare este perceput mai bine decât dacă acesta este static. De fapt, cercetările au evidențiat faptul că dacă se renunță la mişcare, recepția mesajului scade în intensitate[77].

Estetica mesajului este dată de cantitatea, calitatea şi topica formei mesajului. Cuvintele adecvate, clare, pozitive şi organizate coerent asigură unui mesaj o mai bună percepție. De asemenea, modul în care este organizat un mesaj scris în plan apropiat sau îndepărtat, fontul cu care sunt scrise, aşezarea lor pe verticală sau orizontală influențează gradul de percepție al mesajului.

Este cunoscut faptul că tot ceea ce *contrastează cu fondul sau cu logica* stimulează atenția şi retenția. În comunicarea verbală, la salut interlocutorul ar trebui să salute şi el, dar dacă spune altceva, care nu are nici o legătură cu formulele de salut, atunci îşi surprinde partenerul, obligându-l să fie atent şi receptiv la ceea ce spune. De regulă mesajele ciudate, care frizează logica provoacă procese psihice receptive.

Percepția mesajelor depinde şi de locul unde sunt *amplasate* acestea. Astfel, panourile publicitare sunt aşezate la intersecții, în locuri publice, suficient de sus ca să fie recepționate de către cei vizați. Mesajele publicitare din presa scrisă sunt amplasate într-o anumită zonă din prima sau ultima pagină a unei publicații în vederea unei recepții bune.

5.3. Constrângeri în comunicare

Din analiza procesului de comunicare interpersonală se poate deduce că principalele categorii de constrângeri în comunicare sunt determinate de elementele componente ale respectivului proces.

Comunicarea este constrânsă de ***sistemul de comunicare*** existent, aceasta deoarece sistemul de comunicare este foarte complex şi nu poate fi redus la o situaţie cu două variabile care se desfăşoară liniar.

Astfel, comunicarea presupune prezenţa a cel puţin doi indivizi, deoarece orice comportament în prezenţa unei alte persoane înseamnă comunicare. Dar atunci când nu există intenţionalitate, **comportamentul** unei persoane poate constitui un set de **constrângeri în procesul de comunicare**, deşi nu există „non-comportament". Astfel, dacă există tulburările psihice ale personalităţii reflectate în comportament pot deveni perturbări ale comunicării dintre individul purtător de simptome şi interlocutorul lui.

Contextul, situaţia sau cadrul în care se realizează procesul de comunicare constituie **un ansamblu de factori de constrângere pentru comunicare**. Din perspectiva faptelor sociale, contextul, situaţia în care se desfăşoară actul de comunicare este privit sub următoarele niveluri[53]:

- *cadrul* în care are loc întâlnirea, respectiv atât mediul fizic, cât şi locul unde se produce şi timpul (joi la ora 15,30 la City Mall);
- *scena pe care o joacă participanţii la comunicare.* Această noţiune include relaţia care se stabileşte între comunicatori, scenariul întâlnirii, dinamica ce o motivează, dorinţele, interesele, strategiile etc. (spre exemplu, doi oameni care se simpatizează şi care au o relaţie de prietenie aşteaptă cu bucurie întâlnirea; ei merg zâmbind unul spre celălalt; strategiile sunt pozitive);
- *contextul instituţional* stabileşte rolul şi statutul comunicatorilor, raporturile dintre aceştia, normele impuse de relaţia dintre vorbitor şi interlocutor, constrângerile structurale la care sunt supuşi (de exemplu, vorbitorul este director şi este căsătorit şi are o soţie geloasă, interlocutorul este o femeie de afaceri, frumoasă şi necăsătorită; interacţiunea dintre cei doi comunicatori va fi constrânsă de regulile şi normele impuse de statutul lor social şi profesional);
- *ritualurile* (se exprimă printr-un sistem de prescripţii şi de proscripţii proprii fiecărei culturi, care sunt desemnate în mod curent drept utilizări, politeţe sau mod de viaţă) *şi practicile* proprii fiecărei culturi, care determină un sistem de reguli, norme, practici, manieră de abordare a relaţiei, modele de comportament etc..

Aceasta înseamnă că situaţia în care se realizează comunicarea, contextul nu se reduce la mediul în care interacţionează comunicatorii, ci la un ansamblu de sisteme simbolice, de structuri şi practici, adică la un câmp social. Evident, acest câmp social are coduri indispensabile comunicării: codul limbii, simbolica spaţiului, a vestimentaţiei, a modului de prezentare a eului şi a ansamblului de ritualuri care organizează relaţiile sociale (Marc Picard, 1989, pp. 83-84). Imaginea eului (seducătorul, profesionistul, revoltatul, oripilatul etc.) este o punere în scenă cu ajutorul ţinutei corporale, a vestimentaţiei, a modului de a vorbi şi de a se prezenta.

O categorie importantă de *factori constrângători ai comunicării* sunt determinaţi de **receptarea eronată, inadecvată, a persoanei lor[60] şi a altor indivizi.** Printre cauzele care stau la baza receptării eronate a persoanei comunicatorului, dar şi a interlocutorului acestui se numără:

- ***prima impresie***. Referitor la prima impresie se poate spune că este o problemă destul de controversată. Aşa cum unii indivizi cred că prima impresie este edificatoare pentru a caracteriza o persoană, alţii consideră că întotdeauna prima impresie este falsă. Totuşi, se spune că prima impresie contează într-o relaţie şi cu acest enunţ toată lumea este de acord. Desigur, aceasta poate fi corectă, dar nu în toate cazurile, depinde de contextul (fizic, psihic, emoţional etc.) în care se realizează primul contact între comunicatori Dar nici cei care au un fler deosebit în a „citi" oamenii nu sunt scutiţi de greşeli. Aprecierile nerealiste asupra unei persoane pot fi cauzate de ritmul alert al vieţii contemporane, de faptul că oamenii nu mai au răbdare unii cu alţii şi de dorinţa de orientare şi rezolvare rapidă şi facilă a unei situaţii. Evident că prima impresie stabilită greşit constituie o piedică în calea unei comunicări eficiente;
- ***opiniile altora***. În viaţa de zi cu zi prea des oamenii se bazează pe părerile şi opiniile altor despre viaţă, despre locul de muncă, despre alte persoane, despre natură, politică, etc.. Aceasta înseamnă însă că respectiva persoană se află într-un context plin de prejudecăţi, pozitive sau negative. Niciodată un individ nu trebuie judecat având drept punct de plecare părerea altor persoane despre el, deoarece acestea pot să se afle într-un conflict de interese cu respectivul individ şi să urmărească denigrarea lui. O părere negativă despre un interlocutor poate conduce la pierderea unui potenţial prieten sau partener de afaceri. Desigur, există şi situaţia în care o părere bună a unora despre o persoană, care este eronată, poate genera relaţii de afaceri păguboase;
- ***clişeele***. În viaţa de zi cu zi, din lipsă de timp sau din comoditate foarte mulţi oameni se bazează pe clişee, generalizări, stereotipuri (psihologice sau sociologice), care de cele mai multe ori nu au nici o legătură cu realitatea. Obiectul acestora îl pot constitui sexul persoanei, naţionalitatea, bogăţia şi culoarea podoabei capilare, studiile sau absenţa lor, profesia,

fizionomia feței etc.. Astfel, sunt cunoscute stereotipurile: „militarii sunt disciplinați”, „oamenii grași sunt buni”, „indivizii cu buze subțiri sunt răi”, „femeile blonde sunt proaste”, „bărbații sunt cei mai buni bucătari” etc.. Stereotipia folosește șabloane și împiedică receptarea fiecărui individ sau situație în parte;

- *aspectul exterior*. De foarte multe ori îmbrăcămintea determină în mare măsură formularea unei prime impresii. Se afirmă deseori că „îmbrăcăminte îl face pe om”. De aceea, aspectul exterior este foarte important nu numai pentru VIP-uri, ci și pentru ceilalți oameni. Desigur, îmbrăcămintea este esențială pentru aspectul exterior, dar trebuie luate în considerare și alte aspecte, cum ar fi: linia generală a corpului, coafura, machiajul (dacă este cazul);
- *starea emoțională*. Starea emoțională poate să influențeze modul în care este receptată lumea și ceilalți oamenii. Un individ fericit vede totul în roz, în timp ce unul aflat într-o pasă proastă își recepționează negativ interlocutorul, dar și pe sine însuși. Comunicarea este constrânsă atât de un entuziasm exagerat, cât și de o melancolie apăsătoare. Ambele stări generând o abordare neadecvată a interlocutorului;
- *impresia despre lume a individului*. Modul în care individul percepe lumea se răsfrânge și asupra modului în care își percepe interlocutorul. Astfel, dacă un individ crede despre lume că este rea și nedreaptă, atunci își va recepta interlocutori ca fiind nedrepți și răi, în fond. În schimb, oamenii care gândesc că oamenii sunt în fond buni și că lumea este și rea și bună, și dreaptă și nedreaptă vor comunica pornind de la aceste credințe.

Toate aceste aspecte influențează decisiv atât modul în care un individ este receptat, cât și modul în care el îi receptează pe alții. Oamenii sunt tentați mai mult să comunice cu persoanele cu un aspect atrăgător, deoarece sunt considerați mai interesanți, mai echilibrați, mai sociabili, decât cu cei care nu au un aspect plăcut privirii. Deși aceștia din urmă se pot dovedi a fi persoane cu calități deosebite. De aceea, în procesul de comunicare este nevoie de un echilibru în formularea unor aprecieri, dar și în stabilirea propriei imagini.

Constrângerea în comunicare este determinată și de **limbajul specific** folosit de unii comunicatori, specific unor grupuri și categorii sociale, ca și cel propriu anumitor profesii și meserii. În literatura de specialitate acest limbaj specific poartă denumirea de jargon. Persoanele care folosesc limbajul specific în comunicare doresc să se delimiteze de celelalte persoane, dar și să demonstreze apartenența la un anumit grup sau clasă socială, care le asigură o anumită poziționare în societate și un anumit rol. Însă limbajul specific reprezintă un element constrângător în comunicarea cu persoanele care nu aparțin grupului, categoriei sociale, profesie sau meseriei respective.

Evoluția biologică a individului reprezintă un alt *factor constrângător al comunicării*. Cu cât individul este mai evoluat cu atât comunicarea este mai facilă.

Comunicarea, în ultimă instanță este *constrânsă de* **viața însăși într-o viziune globală**. Viața, cu întâmplările, evenimentele, relațiile generate etc. conduce la un ansamblu de forțe de constrângere a comunicării. Acaparați fiind de problemele și de grijile personale, oamenii sunt preocupați să comunice și să asculte doar ceea ce îi interesează.

Astfel, după unii autori, oamenii sunt marionete pe scena vieții, iar comportamentul lor comunicativ este rezultatul manifestării lor mecanice conform unor modele ideale preconstruite. În altă ordine de idei, actorii sociali în interacțiunile lor fabrică în mod constant realitatea socială, politică, culturală etc., care îi constrâng apoi la un anumit tip de comunicare (interacțiune).

Concepte cheie

Abstractizarea
Ambiguitatea
Bariere în comunicare
Clișee
Context/context instituțional
Constrângeri
Dificultăți în comunicare
Divagare
Diferențe culturale
Egocentrism
Gândire
Generalizare
Logoree
Obstacol în comunicare
Polarizare
Raționament
Secretomanie
Semnale
Stimuli
Situație de comunicare

Întrebări și teme de dezbatere

1. În ce situație limbajul specific devine o barieră în comunicare? Exemplificați pe un caz real;
2. Comentați un act de comunicare în care ați fost receptat greșit de interlocutor. Care a fost motivul?
3. Ce presupune generalizarea ca obstacol în gândirea și comunicarea verbală? Exemplificați;
4. Comentați un act de comunicare, identificând principalele obstacole în gândirea și comunicarea verbală;
5. Identificați expresii și formule verbale considerate bariere în comunicare;
6. Explicați cauzele care au stat la baza unei comunicări ineficiente cu cel mai bun prieten;
7. Comentați contextul, situația sau cadrul în care s-a realizat un proces de comunicare la care ați participat;
8. Cât de importantă este „prima impresie" pentru dvs.?

9. Utilizați clişee în comunicare? Exemplificați;
10. Sunteți influențați de opiniile altora cu privire la colegi şi prieteni?

Exemple grile

1. **Ineficiența comunicării nu se datorează:**
   a) rezistenței la critică;
   b) stilului persoanei (emitente şi receptoare);
   c) personalității firmei în care sau care realizează comunicarea;
   d) ascultării active.
2. **Printre barierele în comunicare din cadrul unei firmei nu se numără**:
   a) limbajul specializat;
   b) raționamentul emițătorului şi receptorului;
   c) calitatea muncii depuse;
   d) gradul de cultură al salariaților firmei aflați pe diferite trepte ierarhice.
3. **Dificultățile în comunicare pot fi generate de:**
   a) receptarea deteriorată a mesajului transmis (interpretarea greşită a cuvintelor conținute de un mesaj);
   b) utilizarea corectă a canalelor de comunicare;
   c) folosirea adecvată a cuvintelor, în formularea întrebărilor;
   d) receptarea adecvată a persoanei interlocutorului.
4. **Printre principalele obstacole în gândirea şi comunicarea verbală nu se regăseşte:**
   a) ambiguitatea;
   b) generalizarea;
   c) logoreea;
   d) coerența.
5. **Care dintre următoarele este considerat obstacol în gândirea şi comunicarea verbală?**
   a) divagarea;
   b) coerența;
   c) toleranța;
   d) claritatea.
6. **Printre barierele în comunicare datorate unor expresii şi formule verbale consacrate nu se regăsesc:**
   a) comenzile, indicațiile, imperativul;
   b) promisiunile;
   c) învățăturile, pildele;
   d) criticile.

7. **Ambiguitatea mesajelor verbale este o consecinţă a:**
   a) generalizării situaţiilor, faptelor, evenimentelor, întâmplărilor pornind de la fragmente de cunoştinţe, informaţii sau fapte;
   b) îngustării câmpului posibilităţilor de exprimare a indivizilor;
   c) confuziei între denotaţie şi conotaţie, dar şi a utilizării neadecvate a sinonimelor, omonimelor şi polisemiei;
   d) debitului verbal al oamenilor.
8. **Divagarea presupune:**
   a) confuziei între denotaţie şi conotaţie;
   b) generalizare a situaţiilor, faptelor, evenimentelor;
   c) tendinţa oamenilor de a construi realitate şi a o descrie în mod dual;
   d) deplasarea de la subiectul unei discuţii.
9. **Identificaţi afirmaţia adevărată:**
   a) polarizarea lărgeşte câmpul posibilităţilor de exprimare a indivizilor;
   b) divagarea presupune tendinţa oamenilor de a construi realitate şi a o descrie în mod dual;
   c) logoreea este determinată de confuzia între denotaţie şi conotaţie;
   d) erorile de percepţie a mesajelor sunt datorate erorilor de traducere între analogic şi digital.
10. **Percepţia umană este:**
   a) obiectivă;
   b) neselectivă;
   c) impersonală;
   d) procesul de conştientizare a stimulilor interni şi externi, care provoacă simţurile.
11. **Care dintre următoarele nu se înscrie în categoria erorilor de percepţie umană:**
   a) erori senzoriale normale;
   b) erori de gândire personală;
   c) erori de prelucrare mentală şi iluzii;
   d) erori senzoriale patologice.
12. **În procesul de percepţie a mesajelor erorile senzoriale normale nu pot fi generate de:**
   a) buna dispoziţie a comunicatorilor;
   b) comoditatea comunicatorilor;
   c) lipsa dorinţei de a depune un efort;
   d) oboseală fizică şi psihică.

13. Multe din informațiile transmise se pierd datorită unor caracteristici ale mesajelor. Care din următoarele caracteristici nu se încadrează în această categorie?
a) intensitatea stimulilor;
b) culoarea;
c) comportamentul comunicațional;
d) estetica mesajului.

14. Comunicarea nu este constrânsă de:
a) sistemul de comunicare existent;
b) contextul, situația sau cadrul în care se realizează procesul de comunicare;
c) receptarea adecvată, a persoanei interlocutorului;
d) limbajul specific.

15. Printre cauzele care stau la baza receptării eronate a persoanei comunicatorului, dar și a interlocutorului acestui nu se numără:
a) prima impresie;
b) limbajul specific;
c) opiniile altora;
d) aspectul exterior.

Răspunsuri corecte

Nr. grilă	Răspuns
1.	d
2.	c
3.	a
4.	d
5.	a
6.	b
7.	c
8.	d
9.	d
10.	d
11.	b
12.	a
13.	c
14.	c
15.	b

CAP. 6. Strategii de comunicare în afaceri

Întreprinderea modernă acționează într-un mediu dinamic, mediu care o obligă la schimbări permanente şi eforturi investiționale apreciabile în vederea folosirii oportunităților pe care acesta i le oferă. Desigur, conectarea la oportunitățile mediului nu este o opțiune, ci o necesitate, mai ales în condițiile procesul de globalizare care se desfăşoară în prezent. În această situaţie este necesară o viziune strategică atât în conducerea cât şi în desfăşurarea activității firmei. O astfel de orientare a întreprinderii către interior şi exterior necesită un proces de integrare a acțiunilor curente într-o conduită viitoare, care să le subordoneze, în ultimă analiză, unor obiective pe termen lung. Orientarea de perspectivă nu presupune însă doar creşterea rolului previziunilor în fundamentarea deciziilor. Este vorba despre o atitudine globală, de un comportament prospectiv care să dea sens tuturor acțiunilor firmei.

6.1. Definirea şi importanța strategiei în comunicarea de afaceri

Conceptul de strategie îşi are originea în limba greaca, „*stratos*" semnificând *armată*, iar „*agein*" semnificând *a conduce*. Cunoscuta publicație Larousse defineşte strategia ca fiind „ *arta de a conduce forțele militare, politice, economice şi morale implicate în conducerea unui conflict sau în pregătirea apărării unei națiuni sau a unei comunități de națiuni*" (Larousse, "Dictionaire enciclopedique", 1988).

Interesul pentru strategie manifestat în cadrul firmelor a fost provocat de faptul că mediul extern a devenit din ce în ce mai imprevizibil, fără legătură cu trecutul, şi în consecință, obiectivele singure nu mai constituiau o bază suficientă pentru decizia de reorientare a firmei, confruntată cu amenințări şi deschideri noi.

Strategia unei firme este definită ca reprezentând ansamblul misiunilor şi obiectivelor principale ale firmei, pe de o parte, precum şi mijloacele, politicile şi planurile esențiale pentru îndeplinirea acestora, pe de altă parte, prezentate în aşa fel încât să definească natura activităților desfăşurate de către firmă sau pe care le va desfăşura aceasta, ca şi tipul de organizație ce va deveni în viitor.

Strategia comunicării se concentrează asupra întrebării „Cum se comunică acum în cadrul şi în afara firmei şi cum se doreşte să se comunice în viitor?".

Comunicarea strategică aduce în prim plan rolul comunicării asociate unui management strategic în cadrul firmei. Aceasta presupune existența unei viziuni pentru a descrie claritatea scopului şi a direcției, iar liderul strategic este cel care conturează şi concepe viziunea firmei respective.

În cadrul oricărei firmei trebuie să existe o viziune în ceea ce priveşte comunicare deoarece firma, alcătuită în primul rând din oameni, înseamnă comunicare. Aceasta *comunicând cu exteriorul prin:*

- *produsele şi serviciile oferite pieței;*
- *angajații săi;*
- *evenimente şi întâmplări din viața firmei;*
- *comportamentul economic şi socio-cultural;*
- *construcțiile sale etc..*

În actualul context economico-social global, ***comunicarea strategică este necesară***, deoarece:

- ➢ un avantaj competitiv durabil derivă din capacitatea excelentă a firmei de a realiza produse şi servicii de calitate şi conforme cerințelor şi exigențelor pieței, dar şi din calitatea superioară a procesului de afaceri;
- ➢ succesul realizării produselor/serviciilor şi a procesului de afaceri este un rezultat direct al persoanelor implicate:
    - angajați;
    - furnizori;
    - clienți;
    - finanțatori;
    - intermediari;
    - consilieri etc.;

Aceştia sunt, în primul rând, *purtători de cultură şi de informații*, dar şi de *capacități diferite de relaționare* (capacitatea de a interacționa şi de a stabili relații eficiente şi de durată cu alți indivizi sau alte organizații).

Astfel că, în cadrul firmei, *sistemul comunicării strategice poate fi utilizat ca un motor pentru crearea, conducerea şi diseminarea unei excelențe organizaționale în realizarea produselor*, în *procesul de afaceri şi în gestionarea capitalului uman.*

Comunicarea strategică se referă la modalitatea de integrare a comunicării în sfera problemelor de afaceri. Ea presupune existența unei relații cauză-efect între activitățile de comunicare şi îndeplinirea obiectivelor firmei. Cu alte cuvinte, ***comunicare reprezintă atât o cauză a realizării obiectivelor firmei, cât şi un efect al acestora.*** Se poate considera, de pildă, drept obiectiv fundamental al firmei creşterea cu 15% a profitului față de cel realizat în anul precedent. În această situație, diferitele activități de comunicare din cadrul firmei pot sau nu să contribuie la atingerea acestui obiectiv fundamental. Creşterea profitului firmei poate fi realizată fie prin creşterea veniturilor (din exploatare, financiare sau excepționale), fie prin reducerea costurilor. Îmbunătățirea competitivității produselor şi serviciilor firmei reprezintă calea sigură spre creşterea veniturilor firmei. Dar, aşa cum s-a precizat deja, succesul realizării produselor şi serviciilor

conform exigențelor pieței este un rezultat direct al persoanelor implicate, persoane care au o anumită valoare comunicativă, deoarece omul nu este niciodată obiect, ci totdeauna semnificație.

Obiectivele comunicării reprezintă încercări de a modifica sau de a dezvolta nivelul de cunoaștere al audienței, modul în care audiența primește subiectele discutate și comportamentul acesteia (R. Garters, „Wat people want from work", 2001, pp. 50-51).

În general, obiectivele comunicării (interne și externe) sunt de două feluri:

- *obiective de notorietate/informare asupra firmei/produsului sau serviciului.* Acestea sunt ușor de atins, dar, în același timp, sunt dificil de măsurat (De exemplu, să crească gradul de informare asupra produselor firmei X cu 30% în rândul consumatorilor, în următoarele opt luni);
- *obiective de motivare a unor atitudini și comportamente.* Astfel de obiective sunt mai greu de atins, dar mai ușor de cuantificat (Spre exemplu, să se atragă cu 25% mai mulți vizitatori pe site-ul companiei X, în următoarea lună).

Atunci când sunt formulate obiectivele în mod clar și specific, trebuie să fie specificate următoarele atribute: natura schimbării urmărite, publicul țintă, rezultatul așteptat, gradul schimbării și termenul limită. Ca orice tip de obiectiv, și obiectivele comunicări trebuie să fie realiste și cuantificabile. După stabilirea publicului țintă și a obiectivelor de comunicare se stabilește ***mesajul*** ce va fi comunicat în interiorul și/sau în exteriorul firmei. Mesajul este o aserțiune sau un grup de aserțiuni, care duc la atingerea obiectivului dacă sunt demonstrate de comunicator și acceptate de receptor. Astfel că, mesajele pot comunica:

- ✓ o intenție (firma Y va deschide încă 3 filiale în zona Z);
- ✓ o realizare (Compania Vodafon.);
- ✓ o luare de poziție față de o problemă de actualitate (Fundația X pornește campania);
- ✓ un beneficiu pe care îl aduce produsul (noua formulă de vopsea are o puterea produsului).

În fundamentarea, elaborarea și implementarea strategiei de comunicare trebuie să se țină cont de o serie de factori interni și externi organizației de afaceri: dimensiunea firmei, cultura firmei, contextul socio-economic global, structura organizatorică a firmei, strategiile parțiale stabilite la nivel de firmă, misiunea firmei, clienții și partenerii de afaceri etc..

6.2. Tipuri de strategii de comunicare în afaceri

În contextul actual o organizație de succes trebuie să fie o entitate deschisă, adaptivă, dinamică, proactivă *cu o **structură și o strategie de comunicare.*** Strategia de comunicare reprezintă o parte componentă a strategiei globale a firmei. Pentru atingerea acestui scop, o organizație trebuie să comunice la toate nivelurile, în plan intern – pe verticală și orizontală – și în plan extern, utilizând rețele de comunicare interne și externe.

Astfel, ***strategiile de comunicare în afaceri*** pot fi clasificate în funcție de relațiile cu exteriorul în:

- ***strategii de comunicare internă;***
- ***strategii de comunicare externă.***

Strategia de comunicare internă poate fi structurată, la rândul ei, în funcție de numărul persoanelor implicate în procesul de comunicare în:

- strategia comunicării interpersonale;
- strategia comunicării de grup;
- strategia comunicării de masă.

În timp ce, *strategia de comunicare externă* poate fi:

- interpersonală;
- de grup;
- de masă;
- globală.

Strategia de comunicare internă poate fi *orizontală* (în cadrul compartimentelor firmei și între compartimente, prin reprezentanții acestora) și *verticală* (de sus în jos, pe structura ierarhică a firmei, feedbak-ul fiind comunicarea de jos în sus).

Strategia comunicării interne are drept obiectiv creșterea performanțelor fiecărui angajat, prin asigurarea informației necesare realizării activității, dar și înțelegerii organizației, a direcției în care aceasta se îndreaptă și a standardelor la care trebuie să se raporteze. Comunicarea internă poate include informații despre noi produse, servicii, angajați, pensionări, sarcini îndeplinite cu succes, oportunități de dezvoltare, anunțuri, bonusuri, modificări salariale. Toate aceste *informații se comunică oficial* cu ocazia lansărilor și în ședințe operative, prin anunțuri la avizier, în buletinele informative, prin e-mail sau fax. Există evident în cadrul organizațiilor și comunicare informală care, uneori, se dovedește a fi mai eficientă decât cea oficială.

Membrii organizației de afaceri, considerați a fi clienți interni (conform filosofiei de marketing), uneori și externi ai organizației de afaceri, sunt, în același timp, membrii unor comunități locale și ai societății, în general. De aceea, strategia comunicării externe trebuie să îi vizez și pe aceștia, deoarece ei transmit și primesc mesaje de la publicul larg. De fapt, opinia colectivității (componentă a

culturii firmei) față de organizație reprezintă imaginea pe care aceasta o are în rândul publicului larg. Aceasta înseamnă că firmele comunică cu mediul extern în primul rând prin angajații ei şi mai apoi prin intermediul produselor şi serviciilor pe care le oferă, precum şi prin comportamentul manifestat pe piața pe care acționează.

Strategia comunicării externe vizează gestionarea procesului complex de comunicare al organizației cu mediul extern acesteia în scopul de a comunica şi difuza mesaje către acesta. Orice fel de informație, consultare, anunț, broşură, scrisoare, întâlnire şi orice formă de contact între persoanele sau lucrurile din organizație şi cei din afara acesteia face sau trebuie să facă parte din strategia de comunicare externă.

În funcție de obiectivul comunicării, *strategia de comunicare (internă şi externă)* se poate delimita în :

- *strategie de identitate corporativă;*
- *strategie de imagine a firmei* (imaginea firmei reprezintă ansamblul percepțiilor publicului larg sau a unei categorii de public despre firma respectivă)*;*
- *strategie de produs/marcă.*

Strategia de identitate corporativă se fundamentează pe câteva elemente de prezentare fizică a firmei: logul, numele, planşe, tipărituri, scheme colorate, amenajări interioare, rapoarte anuale, broşuri, manuale de instrucțiuni, foi cu antet, cărți de vizită, declarații de presă, fluturaşi. În plus, clădirile, firmele amplasate pe clădiri, ambalajul produselor, uniformele lucrătorilor, autovehiculele şi chiar plantele şi birourile companiei reprezintă factori importanți în fundamentarea strategiei firmei.

Strategia de imagine a companiei constă dintr-o serie de procese care urmăresc să pună în evidență reputația şi caracterul pozitiv al firmei. Toate imaginile vizuale şi materialele tipărite, mesajele care se comunică (verbale sau vizuale) sunt factori care afectează imaginea companiei. De asemenea, imaginea unei firme este afectată de migrarea personalului, de acuzațiile de corupție din cadrul firmei, de acuzațiile de imoralitate a unor angajați ai firmei, de calitatea pregătirii membrilor care o compun, de mesajele negative transmise de angajații firmei în exterior, de insatisfacția salariaților etc.. Comunicarea interpersonală, bârfele şi zvonurile care circulă despre firmă au şi ele un potențial impact. Desigur, imaginea firmei este afectată, în primul rând, de experiența clienților legată de achiziționarea/utilizarea produsului/produselor şi/sau serviciului şi de sentimentul de satisfacție (sau de insatisfacție) resimțit de aceştia.

Strategia de produs/marcă. În spațiul economic sunt firme care şi-au elaborat şi implementat cu succes strategii de produs/marcă.

În vederea eficientizării tuturor acestor strategii interne şi externe ale firmei în ceea ce priveşte comunicare interpersonală se pot elabora o serie de *strategii de discuție, strategii ale politeții, strategii pentru apărarea sau salvarea aparențelor, strategii de căutare a informației, strategii de rezolvare a*

conflictelor etc..

Strategii de discuție se referă la crearea unei atmosfere destinse şi favorabile comunicării, abordarea comunicării din punctul de vedere al interlocutorului în vederea rezolvării eficiente a problemelor, utilizând mijloacele de direcționare a discuției în sensul dorit. Evident, ca în orice strategie sunt planificate etape şi obiective pentru fiecare etapă în parte, dar şi soluții alternative pentru finalizarea discuției. De asemenea, strategia presupune şi identificate tehnicile de conversație eficiente în funcție de experiența personală a comunicatorului, de particularitățile caracteriale ale fiecărui om de afaceri, de stilul personal, de circumstanțele concrete şi de specificul sferei de preocupări sau de afaceri.

Strategii pentru apărarea sau salvarea aparențelor. A păstra aparențele, a face figurație reprezintă mize majore ale oricărei interacțiuni sociale. Pentru a se păstra aparențele se desfăşoară o serie întreagă de strategii de comunicare, care au în vedere prevenirea oricărui incident şi a oricărei rupturi în cadrul schimbului (acesta este, de exemplu, rolul protocolului), de a nu face nimic din ceea ce ar putea amenința interlocutorul (a avea tact, a nu auzi o conversație intimă, a nu observa ticul nervos al interlocutorului), a îndrepta o gafă etc..

Strategii ale politeții. Comunicarea interpersonală presupune satisfacerea şi a unor obiective sociale, legate de menținerea şi de ameliorarea continuă a relațiilor dintre indivizi, membrii ai organizației de afaceri sau nu. În acest sens, principiul politeții reglează eficiența schimburilor verbale dintre comunicatori. Un comunicator politicos înseamnă că ține seama de interlocutor şi îşi asumă o responsabilitate față de acesta pe toată durata comunicării. Politețea poate fi pozitivă, şi în acest caz contribuie la accelerarea relațiilor sociale prin accentuarea elementelor comune, dar poate fi şi negativă, când se bazează pe menținerea şi chiar pe sublinierea distanței dintre indivizi. Strategiile care definesc politețea pozitivă au la bază:

- afirmarea simpatiei, a admirației sau a aprobării față de interlocutor;
- anticiparea unor rezultate favorabile ale actului de comunicare;
- glumele, dar nu în exces, ci doar ca modalitate de destindere a atmosfere.

Printre *strategiile pozitive ale politeții se numără*:

- sporirea interesului receptorului (sunt utilizate anumite tehnici de conversație: repetiția, alternarea vorbirii directe cu cea indirectă, alternarea timpului trecut cu cel prezent etc.);
- folosirea unor mărci de identitate care subliniază apartenența la acelaşi grup;
- căutarea acordului (prin abordarea unui subiect comun);
- evitarea dezacordului prin folosirea unor tehnici specifice;
- atitudinea optimistă ca formă de prevenire a refuzului (se exprimă o solicitare sau propunere fără exprimarea îndoielii în

ceea ce priveşte acceptarea acesteia de către interlocutor);

- includerea interlocutorului în activitatea la care se referă comunicatorul;
- prezentarea unor motivări receptorului pentru ceea ce-şi doreşte emiţătorul.

Strategiile politeţii negative se bazează pe:

- sublinierea continuă a dorinţei de noninterferenţă;
- evitarea oricăror presupuneri sau anticipări legate de interlocutor;
- diminuarea propriei personalităţi, simultan cu exagerarea valorii interlocutorului.

Desigur, alegerea unei strategii este determinată de situaţia concretă de comunicare, de diversitatea raporturilor dintre cei doi comunicatori, de mediul de afaceri, de contextul în care se realizează procesul de comunicare etc..

Conform unor specialişti, conflictul reprezintă un element autentic şi inerent în comunicare. De aceea, în cadrul organizaţiilor de afaceri devine necesară fundamentarea, elaborarea şi implementarea unei *strategii de conflict.* O astfel de strategie se stabileşte ţinându-se cont de caracteristicile conflictelor, precum şi de posibilităţile de aplicare a unor metode de stingere a acestora. Există o multitudine de motive care pot determina apariţia conflictelor în cadrul organizaţiilor de afaceri. Astfel, printre cele mai cunoscute pot fi:

- condiţiile anterioare (insuficienţa resurselor necesare rezolvării unor probleme);
- stările afective ale comunicatorilor (stresul, ostilitatea, anxietatea etc.);
- stările şi stilurile cognitive ale comunicatorilor;
- existenţa unui comportament conflictual (incluzând tipul de relaţie care există între comunicatori, situaţia în care se realizează comunicarea, partenerul etc.);
- tipul de personalitate al comunicatorilor;
- interesele părţilor;
- timpul;
- modul de comunicare etc..

În practică, firmele trebuie să-şi elaboreze *strategii de prevenire a conflictelor* (când acest lucru este posibil) combinate cu *strategii de reducere şi de stingere a conflictelor* (când acestea nu au putut fi prevenite), dar şi *strategii de rezolvare a conflictelor.*

La ***implementarea unei strategii de comunicare*** într-o organizaţie, primul pas este acela de a crea *lanţuri de informare la nivelul întregii organizaţii de afaceri*, astfel încât informaţiile relevante să curgă în cascadă în ambele direcţii: dinspre firmă către exterior şi, respectiv dinspre exterior către firmă, dar şi în interiorul firmei de sus în jos şi invers.

De asemenea, este nevoie ca la nivelul organizaţiei şi al structurilor

acesteia să existe *personal special* desemnat să se ocupe de procesul de comunicare atât în interiorul, cât şi în afara organizaţiei. Organizaţia trebuie să numească un ofiţer de presă, care să comunice, mai ales, cu exteriorul.

O informare internă completă dă posibilitatea organismelor implicate să comunice un mesaj unitar celor interesaţi şi publicului larg, respectiv posibilitatea de a difuza informaţii pe un subiect anume şi în acelaşi fel tuturor auditorilor cu care interferează, în orice loc din ţară şi pentru toate tipurile de auditoriu.

Concepte cheie

Adaptivă
Aparenţe
Comunicare strategică
Entitate deschisă
Entitate proactivă
Entitate
Identitate corporativă
Mesaj
Notorietate
Obiectiv de comunicare
Ofiţer de presă
Strategie
Strategie de comunicare
Sistemul comunicării strategice
Strategie de discuţie
Strategia politeţii
Strategie de conflict
Strategie de imagine

Întrebări şi teme de dezbatere

1. Ce presupune comunicarea strategică?
2. Definiţi strategia de comunicare;
3. De ce este necesară elaborarea unei strategii de comunicare?
4. Elaboraţi o strategie de discuţie cu un coleg;
5. Când aţi utilizat o strategie de „salvarea aparenţelor”? De ce?
6. Ce fel de strategie adoptaţi în cazul unui conflict?
7. Stabiliţi obiectivul comunicării interne în cadrul firmei în care vă desfăşuraţi activitatea;
8. Când poate fi adoptată o strategie a politeţii negative?

Exemple grile

1. Identificaţi afirmaţia falsă:
a) conceptul de strategie îşi are originea în limba greaca;
b) strategia unei firme este definită ca reprezentând ansamblul misiunilor şi obiectivelor principale ale firmei, precum şi mijloacele, politicile şi planurile esenţiale pentru îndeplinirea acestora;
c) comunicarea strategică aduce în prim plan rolul comunicării asociate unui management strategic în cadrul firmei;

d) strategia comunicării se concentrează asupra modului în care se comunică în cadrul firmei.

2. **Comunicarea strategică este necesară, deoarece:**
   a) succesul realizării produselor/serviciilor şi a procesului de afaceri este un rezultat direct al persoanelor implicate: angajaţi, furnizori, clienţi, finanţatori, intermediari, consilieri etc.;
   b) profitabilitatea firmei rezultă din optimizare;
   c) avantajul competitiv durabil nu derivă din capacitatea excelentă a firmei de a realiza produse şi servicii de calitate;
   d) avantajul competitiv pe termen scurt derivă din calitatea superioară a procesului de afaceri.
3. **Sistemul comunicării strategice nu poate fi utilizat ca motor pentru crearea, conducerea şi diseminarea unei excelenţe organizaţionale în:**
   a) realizarea produselor;
   b) procesul de afaceri;
   c) gestionarea capitalului fizic;
   d) gestionarea capitalului uman.
4. **Comunicarea strategică se referă la:**
   a) modalitatea de realizare a obiectivelor firmei;
   b) modalitatea de integrare a comunicării în sfera problemelor de afaceri;
   c) existenţa unei relaţii de cauzalitate între activităţile de comunicare şi îndeplinirea obiectivelor firmei;
   d) efectul realizării obiectivelor firmei.
5. **Identificaţi afirmaţia adevărată:**
   a) comunicare reprezintă atât o cauză a realizării obiectivelor firmei, cât şi un efect al acestora;
   b) comunicarea strategică nu presupune existenţa unei relaţii cauză-efect între activităţile de comunicare şi îndeplinirea obiectivelor firmei;
   c) obiectivele comunicării reprezintă încercări de a modifica sau dezvolta nivelul de cunoaştere al audienţei;
   d) obiectivele comunicării reprezintă încercări de a modifica comportamentul audienţei.
6. **În general, obiectivele comunicării (interne şi externe) sunt de două feluri:**
   a) obiective de notorietate/informare asupra firmei/produsului sau serviciului şi obiective de motivare a unor atitudini şi comportamente;
   b) obiective de informare asupra produsului şi obiective de informare asupra firmei;
   c) obiective de notorietate şi obiective de motivare a unor atitudini;

d) obiective de informare asupra produsului şi obiective de motivare a unor atitudini.

7. **Obiectivele comunicări nu trebuie să fie**:
   a) realiste;
   b) imposibil de atins;
   c) cuantificabile;
   d) realizabile.
8. **Mesajele nu pot comunica:**
   a) o intenţie;
   b) o luare de poziţie faţă de o problemă de actualitate;
   c) un beneficiu pe care îl aduce produsul;
   d) un dezavantaj al produsului.
9. **Identificaţi afirmaţia falsă:**
   a) strategia de comunicare reprezintă o parte componentă a strategiei globale a firmei;
   b) o organizaţie trebuie să comunice la toate nivelurile, în plan intern – pe verticală şi orizontală – şi în plan extern;
   c) strategia de comunicare internă poate fi doar orizontală;
   d) o organizaţie trebuie să comunice utilizând reţele de comunicare interne şi externe.
10. **În contextul actual o organizaţie de succes trebuie să fie o entitate:**
    a) închisă;
    b) inadaptivă;
    c) reactivă;
    d) cu o structură şi o strategie de comunicare.
11. **În funcţie de relaţiile cu exteriorul strategiile de comunicare în afaceri sunt:**
    a) strategii de comunicare internă şi strategii de comunicare de grup;
    b) strategii de comunicare internă şi strategii de comunicare externă;
    c) strategii de comunicare de masă şi strategii de comunicare internă;
    d) strategii interpersonale şi strategii de grup.
12. **În funcţie de numărul persoanelor implicate în procesul de comunicare, strategia de comunicare internă nu cuprinde:**
    a) strategia comunicării globale;
    b) strategia comunicării interpersonale;
    c) strategia comunicării de grup;
    d) strategia comunicării de masă.
13. **În funcţie de numărul persoanelor implicate în procesul de comunicare, strategia de comunicare externă nu cuprinde:**
    a) strategia comunicării intrapersonală;

b) strategia comunicării de grup;
c) strategia comunicării de masă;
d) strategia comunicării globală.

14. În funcție de obiectivul comunicării, strategia de comunicare (internă și externă) nu cuprinde:

a) strategie de identitate corporativă;
b) strategie verticală;
c) strategie de imagine a firmei;
d) strategie de produs/marcă.

15. Strategia comunicării interne are drept obiectiv:

a) gestionarea procesului complex de comunicare al organizației cu mediul extern acesteia în scopul de a comunica și difuza mesaje către acesta;
b) creșterea performanțelor fiecărui angajat, prin asigurarea informației necesare realizării activității, dar și înțelegerii organizației, a direcției în care aceasta se îndreaptă și a standardelor la care trebuie să se raporteze;
c) gestionarea procesului complex de comunicare informală în scopul de a comunica și difuza mesaje;
d) comunicarea de informații despre produsele noi ale firmei.

16. Strategiile care definesc politețea pozitivă nu au la bază:

a) afirmarea simpatiei, a admirației față de interlocutor;
b) manifestarea dezaprobării față de interlocutor;
c) anticiparea unor rezultate favorabile ale actului de comunicare;
d) glumele, dar nu în exces, ci doar ca modalitate de destindere a atmosferc.

17. Printre strategiile pozitive ale politeții nu se numără:

a) sporirea interesului receptorului;
b) includerea interlocutorului în activitatea la care se referă comunicatorul;
c) folosirea unor mărci de identitate care subliniază apartenența la același grup;
d) căutarea dezacordului (prin abordarea unui subiect divergent).

18. Strategiile politeții negative nu se bazează pe:

a) afirmarea simpatiei, a admirației față de interlocutor;
b) sublinierea continuă a dorinței de noninterferență;
c) evitarea oricăror presupuneri sau anticipări legate de interlocutor;
d) diminuarea propriei personalități, simultan cu exagerarea valorii interlocutorului.

19. Strategii de discuție nu se referă la:

a) crearea unei atmosfere destinse și favorabile comunicării;

b) abordarea comunicării din punctul de vedere al interlocutorului în vederea rezolvării eficiente a problemelor;
c) utilizarea mijloacelor de direcționare a discuției în sensul dorit;
d) a face figurație.

20. Identificați afirmația falsă:

a) strategia de identitate corporativă se fundamentează pe câteva elemente de prezentare fizică a firmei: logul, numele, planșe, tipărituri etc.;
b) Strategia de imagine a companiei constă dintr-o serie de procese care urmăresc să pună în evidență reputația și caracterul pozitiv al firmei;
c) în practică, firmele trebuie să-și elaboreze doar strategii de prevenire a conflictelor;
d) la implementarea unei strategii de comunicare într-o organizație, primul pas este acela de a crea lanțuri de informare la nivelul întregii organizații de afaceri.

Răspunsuri corecte

Nr. grilă	Răspuns
1.	d
2.	a
3.	c
4.	b
5.	a
6.	a
7.	b
8.	d
9.	c
10.	d
11.	~~b~~ d
12.	a
13.	a
14.	b
15.	~~c~~ b
16.	b
17.	d
18.	a
19.	d
20.	c

CAP. 7. Arta negocierilor-scurt istoric

Confruntați zilnic cu situați în care trebuie să negocieze, de-a lungul timpului, oamenii au reuşit să învețe să relaționeze cu alți oameni utilizând variate tehnici, tactici şi strategii de comunicare şi negociere. Negocierea a devenit o artă pe măsură ce indivizii au dobândit abilitatea de a negocia dată de totalitatea de cunoştințe şi de priceperi privind negocierea, fie prin experiență, fie prin învățare. Astăzi, arta de a negocia, benefică în toate domeniile de activitate, permite dezvoltarea stocului relațional al indivizilor.

7.1. Introducere în arta negocierilor

Multă vreme negocierea a fost privită ca o modalitate de rezolvare a unor divergențe, intervenind doar când acestea începeau să se manifeste. Astfel că, negocierea s-a dezvoltat, în principal, în domenii precum: armata, comerțul şi politica. În prezent, **negocierea reprezintă un instrument managerial**, de dialog şi de progres, utilizat fiind în toate domeniile de activitate. Dar, în primul rând, negocierea reprezintă o activitate socială, deoarece se bazează pe comunicarea umană, ea însăşi fiind o componenta a acesteia.

Negocierea, după unii autori[58], **este în acelaşi timp, o artă şi o ştiință**. Este o artă deoarece permite părți care ştie şi utilizează tehnici, tactici şi strategii să reuşească în afaceri şi este o ştiință pe care, deşi nu au studiat-o, oamenii o aplică în fiecare zi. În sensul acestei afirmații este dată şi următoarea definiție a negocierii: *„negocierea este arta vânzătorului care deconspiră prețul maxim, pe care cumpărătorul este dispus să-l plătească, fără a divulga prețul minim pe care el însuşi este gata să-l accepte şi invers*"[78].

Specialiştii sunt de părere că negocierea este o ştiință deoarece se bazează pe alte ştiințe, cum ar fi: psihologia, filosofia, matematica chiar, dar nu una exactă.

Arta de a negocia presupune însuşirea de către individ a unor tehnici şi tactici de negociere pe care să le utilizeze astfel încât să câştige (să soluționeze probleme, să medieze şi să rezolve conflicte). Cum negocierile apelează la retorică, la logică şi la elemente de teoria argumentării şi demonstrării, este clar că atunci când se vorbeşte despre arta de a negocia, în mod implicit se acceptă că este vorba, în primul rând, de arta de a comunica. **Arta conversației** înseamnă arta de a asculta cu bucurie idei bine formulate de alții, arta de a rămâne relaxat şi colocvial în polemici, arta de a respecta codul bunelor maniere fără a epata. A ştii să vorbeşti necesită talent, dar şi abilități (de exprimare) dobândite prin experiență şi învățare.

Arta conversației este arta de a ști să eviți atât ariditatea plictiselii, cât și pericolul ridicolului. De aceea arta conversației nu se învață decât respectând anumite reguli și exersând. Conversația este o formă tipică de acțiune și interacțiune comunicativă, deoarece se desfășoară sub forma unei succesiuni de intervenții. Arta conversației presupune respectarea unor reguli în ceea ce privește gesturile, limbajul verbal și paraverbal, complimentele, subiectele tabu, ținuta, îmbrăcămintea etc.. De asemenea, să stăpânești arta conversației înseamnă să știi să asculți, să nu faci gafe, să nu-ți iriți interlocutorul, să nu generalizezi, să nu minți și să bârfești, să-ți privești interlocutorul în timp ce vorbește, să nu fii lipsit de tact în relațiile cu ceilalți, să eviți ticurile verbale și să vorbești corect.

Astăzi foarte mulți oameni cred că pot trăi improvizând în orice domeniu de activitate. Dar și a improviza este o artă și nu reușește oricui sau, cel puțin, nu pentru o perioadă lungă de timp. De aceea, învățarea codului bunelor maniere, a tehnicilor de comunicare și de negociere devine singurul mod de a reuși în viață. De ce este necesar codul bunelor maniere în negociere? Pentru că nu se poate să nu se vină la ora fixată la o întâlnire de afaceri, așa cum nu se poate ca la locul de muncă un individ să vină murdar și urât îmbrăcat. În aceste condiții nu mai contează dacă are talent de a conversa sau negocia, așa cum nu mai contează dacă cunoaște și poate aplica tehnici și tactici de negociere.

Codul bunelor maniere este alcătuit dintr-o mulțime de convenții, având toate un numitor comun: a nu-l deranja pe interlocutor, ci a-l face să se simtă bine[]. Bunele maniere sunt apanajul omului care își cunoaște exact locul în lumea în care trăiește. *Comportamentul îl face pe om, iar comportamentul are o valoare comunicațională majoră.* Mai mult decât atât, *arta de a negocia presupune și respectarea unei anumite etichete în relațiile cu partenerii.* Iar un negociator manierat este un om politicos și care respectă eticheta în orice situație. Evident, regulile de conduită sau regulile de comportare la care se referă eticheta contribuie la buna desfășurare a relațiilor de afaceri, dar nu numai. De asemenea, blândețea, bunătatea, toleranța sunt indispensabile unui negociator bine crescut (manierat). De aceea, este foarte importantă cunoașterea și aplicarea acestor reguli de către fiecare negociator, dat fiind că necunoașterea sau ignorarea lor pot genera nu numai interpretări eronate, ci complicații relaționale de genul conflictelor.

Într-o *accepțiune restrânsă*, **negocierea** poate fi definită ca ***reprezentând o activitate voluntară care pune în interacțiune două sau mai multe părți între care există divergențe și interdependențe pentru găsirea unei soluții reciproc acceptabile***. Componentele acestei definiții sunt următoarele:

- *activitate voluntară.* Deci negocierea reprezintă o formă de comunicare voluntară;
- *interacțiune* a două sau mai multe părți. În procesul negocierii, părțile relaționează unele cu altele conform abilității lor de a dezvolta și de a întreține relații interpersonale cu efect benefic;

- *divergențe.* Acestea pot lua forma unor opinii, interpretări, păreri diferite, dar şi a unor interese opuse, conflicte de norme şi valori;
- *interdependențe.* Negocierea, ca formă de comunicare, implică procese de acomodare şi ajustare a comportamentelor părților implicate.;
- *soluții reciproc acceptabile.*

Definirea noțiunii de negociere într-o *accepțiune lărgită* consemnează existența unui scop comun pentru părțile implicate. Astfel, *negocierea reprezintă o formă de comunicare interumană în care două sau mai multe părți cu interese complementare şi/sau contradictorii urmăresc să ajungă la o înțelegere care reflectă o problemă comună sau să atingă un scop comun.*

De asemenea, negocierea este arta de a finaliza afacerile (private, publice, internaționale) în mod benefic pentru ambele părți, prin ajustarea diferitelor idei şi argumente.

Negocierea nu este:

- ***o ştiință exactă***, deoarece rezultatele ei nu pot fi previzibile cu claritate, deşi părțile implicate au nevoi, dorințe, obiective de atins, totuşi ele nu au certitudinea realizării lor. Mai mult decât atât, deşi există reguli, tehnici şi diferite modalități de abordare a negocierii, totuşi este sigur că un negociator nu-şi va anunța interlocutorul despre strategiile şi tehnicile de abordare a negocierii. Aceasta înseamnă că, în procesul negocierii, regulile apar şi se manifestă.;
- ***un joc***, deoarece miza unei negocieri nu este exprimată doar în bani şi putere;
- ***o luptă deschisă.*** Negocierea nu urmăreşte distrugerea adversarului, ci atingerea scopurilor sale, care nu pot fi realizate fără partea adversă;
- ***tocmeală***, aceasta fiind doar o metodă de negociere utilizată în domeniul comercial. După unii autori (Şt. Prutianu, *Manual de comunicare şi negociere în afaceri. II. Negocierea*, 2000) negocierea comercială este o tocmeală;
- ***o simplă rezolvare a unei probleme.*** Aceasta deoarece rezolvarea unei probleme presupune convergența intereselor în scopul găsirii unei soluții punctuale, iar negocierea, ca formă a comunicării, este un proces continuu ce nu poate fi abordat în termeni de cauză-efect sau stimul-răspuns. În procesul negocierii, partenerii comunică cu întreg trecutul lor şi cu toate experiențele acumulate, inclusiv în relațiile lor trecute;
- ***o simplă dezbatere***, deoarece aceasta poate interveni înainte şi după terminarea negocierii în contextul în care se încearcă convingerea unei părți de justețea unui anumit punct de vedere, printr-un schimb de argumente.

De-a lungul timpului au fost date mai multe definiții negocierii, unele mai descriptive decât altele. Desigur, respectivele definiții reflectă o latură sau alta a complexității domeniului din perspectiva căruia este abordat conceptul.

Sistemul negocierii poate fi considerat, pe de o parte, ca produs al acțiunii partenerilor şi, pe de altă parte, ca elemente ce caracterizează acțiunea lor viitoare.

Orientări în definirea negocierii:

- în *sens de relație*, definirea bogatului conținut al negocierii nu trebuie să se reducă la câteva relații, ea trebuie să cuprindă analize asupra tuturor relațiilor interpersonale şi a modului în care acestea conduc la beneficii pentru toți factorii implicați în negociere;
- în *sens de fenomen,* ce se manifestă atât la nivelul sistemului socio-economic care este organizația, cât şi în cadrul societății, negocierea trebuie definită ca reprezentând ansamblul comportamental al părților;
- în *sens procesual*, negocierea este considerată un proces, în care, din punct de vedere etic, toți cei implicați trebuie să fie câştigători (K. Milo, S. Yoder, P. Gross Şt. Niculescu-Maier, *„Introducere în relații publice”*, 1998, pp. 45-47.). Negocierea are drept scop realizarea unui acord de voință, a unui consens. Negocierea nu este altceva decât aplicarea în practică a legii cererii şi a ofertei. În cadrul unei negocierii, orice parte trebuie să fie dispusă să ocupe o poziție şi să joace un rol specific economiei de piață. De aceea, în procesul negocierii este foarte important să se cunoască aspecte legate de obiectul negocierii şi de parteneri. De asemenea, în cadrul procesului de negociere, un punct critic îl constituie momentul în care un jucător sau altul ar trebui să se oprească, deoarece odată atins acel moment comunicarea poate să se degradeze şi tot ce s-a negociat până atunci să se piardă;
- în *sens etnologic*, deoarece negociere scoate în evidență modurile de viață distincte ale membrilor organizației, respectiv obiceiurile şi credințele lor. Din acest punct de vedere pot fi considerate mai multe stiluri personale de negociere, în funcție de diferitele grupuri, cu modurilor lor de viață, credințe, atitudini şi obiceiuri;
- în *sens intelectual*, negocierea presupune folosirea cunoştințelor şi experiențelor acumulate de negociatori în vederea găsirii unei soluții reciproc acceptabile de parteneri. Şi în acest caz pot fi considerate mai multe stiluri şi tehnici de negociere, conform diferitelor nivele de cunoştințe şi grade de experiență;
- în *sens psihologic*, negocierea se bazează pe o construcție (hartă) mentală în scopul găsirii unor soluții pentru problemele apărute. În procesul negocierii, latura psihologică este foarte importantă, uneori mai mult chiar decât partea strict materială a pregătirii şi derulării procesului de negociere;
- în *sens de finalitate* permite determinarea implicațiilor pe care aceasta le are asupra activității desfăşurate de respectiva firmă.

Această definire a negocierii, considerându-i conținutul implicit, o surprinde ca sistem dinamic. Finalitatea negocierilor este dată de acordul de voință al părților cu privire la diferitele clauze contractuale: condiții de plată, termene, preț, calitate, cantitate, comandă condiții de derulare a înțelegerii etc..

În acest sens se consideră că, în principal, **eficiența unei negocieri** este determinată de:

- puterea şi poziția partenerilor;
- calitățile, competențele şi experiența negociatorilor;
- cultura negociatorilor;
- tehnicile de negociere;
- gradul de dezvoltare a mijloacelor comunicaționale;
- stocul relațional al negociatorilor.

Concluzionând, teoria negocierii aparține domeniului sociologiei şi psihologiei, ce vizează abordarea comportamentală a individului. Astfel că arta negocierii presupune stăpânirea pe de o parte a artei conversației, iar pe de altă parte a bunelor maniere.

7.2. Scurt istoric al negocierilor

Negocierea este la fel de veche ca şi comunicarea. În istoria omenirii sunt multe exemple care ne conduc la ideea că negocierea este un instrument utilizat dintotdeauna pentru a menține pacea în lume. Acolo unde au existat cetăți, popoare şi state aflate în raport de interdependență sau de conflict negocierea a fost procesul prin care au fost găsite soluții reciproc avantajoase.

Chiar în epoca primitivă, oamenii peşterilor, în mod sigur, negociau pentru a putea supraviețui şi a se dezvolta. Documentele istorice atestă vechimea termenului de negociere, cel puțin sub aspectul conținutului, dar şi a noțiunii de negociator. În epoca greacă, dezvoltarea cetăților determină implicit dezvoltarea negocierii. În schimb, în civilizația romană negocierile au o arie mai restrânsă. Practicată sub cele mai diverse forme, arta negocierilor cunoaşte o dezvoltare fără precedent în Bizanț.

În relațiile internaționale, diplomația s-a dezvoltat pe baza negocierii. De aceea, istoria negocierilor internaționale se confundă cu diplomația pentru cea mai mare parte a istoriei, respectiv până în 1815, când prin Congresul de la Viena sunt recunoscute şi consfințite regulile şi statutul profesiunii diplomatice[90].

Dar în istoria omenirii, negocierea se confundă cu afacerile. De fapt şi în relațiile internaționale, în diplomație tot despre afaceri este vorba.

Termenul de negociere vine din latinescul *„negotiatio"* (negustorie, comerț), iar *„a negocia"* vine de la *"negotiari"* (a face comerț, a face afaceri). Cuvântul latinesc *„negotium"* este format din *"neg"*, derivat din cuvântul

„negare”, care înseamnă *„a tăgădui, a refuza”* *şi „otium” = „odihnă, tihnă, destindere”* şi a dat în română cuvântul *„negoț”*.

Negoțul este vechi de mii de ani, dezvoltat fiind de acele popoare care nu puteau trăi în țara lor numai cu bogățiile indigene. Astfel, lumea antică era împărțită în state pasive şi state comerciale. Popoarele comerciale (semit, greco-roman şi arab) aprovizionând cu cele necesare existenței popoarele pasive (necomerciale) şi, totodată, modelându-le gusturile şi nevoile au determinat unificarea lumii antice. Herodot explică cum se făcea negoț în acea vreme, adică cum se negocia achiziționarea unor produse[45].

„Carthaginezii spun că se află într'un loc din Libia, dincolo de coloanele lui Hercule, oameni cu cari fac comerț. Ei descarcă acolo produsele lor, le înşiră pe plaje, se urcă pe corăbiile lor şi fac un foc mare. Locuitorii, la vederea focului se apropie de mare şi depun aur ca preț al mărfurilor, apoi se retrag departe. Carthaginezii revin imediat, examinează dacă aurul este echivalentul acestor mărfuri, îl ridică şi dispar. Dacă nu este aur destul, se întorc la corăbiile lor şi aşteaptă. Indigenii se apropie, adaugă aur până când îi va fi satisfăcut. Nici odată nu se întâmplă nedreptăți deoparte, sau de alta. Unii nu ating aurul până când nu egalează valoarea mărfurilor, ceilalți nu ridică mărfurile, până când nu se ia aurul contra căruia se face schimbul” (Herodot Cartea IV)

Istoria negoțului consemnează tacticile de negociere dezvoltate şi practicate de către negociatori (negustori). În principal s-au dezvoltat tehnicile de manipulare şi înşelătorie, deoarece negustorul fiind străin, era privit cu neîncredere. Astfel, la romanii, în legislația juridică este regăsită „dolus bonus”, ce reprezenta o înşelăciune uşoară, care nu se putea evita[45].

Evul mediu, în ciuda tendințelor particulare generate de sistemul feudal, se caracterizează tot prin unificarea lumii din punct de vedere comercial.

Dezvoltarea comerțului universal determină apariția şi dezvoltarea multor state ale lumii, precum şi dispariția altora. Istoricii[] sunt de părere că întemeierea principatelor române apare ca o consecință a comerțului universal.

Negocierea în afaceri devine tot mai complexă pe măsură ce statele şi popoarele lumii cunosc noi direcții de dezvoltare. Odată cu evoluția societății omeneşti, instrumentarul comercial, juridic, tehnic şi politic determină apariția unor noi forme de negociere, precum şi a unor noi tehnici şi tactici de practicare a acesteia.

Concepte cheie

Arta negocierilor
Comunicare interumană
Eficiența negocierii
Negociere
Negoț
Sistemul negocierii

Întrebări și teme de dezbatere

1. Exemplificați definirea negocierii în sens de finalitate;
2. Descrieți un episod de negociere din viața de zi cu zi;
3. Ce presupune arta conversației? Dar arta negocierilor?
4. La ce se referă codul bunelor maniere?
5. Discutați diferite forme de negociere existente.

Exemple grile

1. **Negocierea nu este**:
   a) o activitate voluntară care pune în interacțiune două sau mai multe părți între care există divergențe și interdependențe pentru găsirea unei soluții reciproc acceptabile;
   b) formă principală de comunicare în relațiile interumane;
   c) o formă de comunicare interumană în care două sau mai multe părți cu interese complementare și/sau contradictorii urmăresc să ajungă la o înțelegere;
   d) o simplă rezolvare a unei probleme.
2. **Care din următoarele nu este componentă în definiția negocierii în sens restrâns**:
   a) dezbatere;
   b) activitate voluntară;
   c) soluții reciproc acceptabile;
   d) divergențe și interdependențe.
3. **Negocierea este, în același timp**:
   a) o luptă deschisă;
   b) o artă și o știință;
   c) o tocmeală;
   d) o simplă dezbatere.
4. **Eficiența unei negocieri nu este determinată de**:
   a) puterea și poziția partenerilor;
   b) calitățile, competențele, experiența și cultura negociatorilor;

c) gradul de dezvoltare a mijloacelor de transport;
d) stocul relațional al negociatorilor.

5. **Negocierea este utilizată în**:
   a) toate domeniile de activitate;
   b) doar în domeniul politic;
   c) doar în domeniul social;
   d) doar în lumea afacerilor.
6. **Negocierea nu poate fi definită în sens de**:
   a) proces;
   b) relație;
   c) fenomen;
   d) joc.

Răspunsuri corecte

Nr. grilă	**Răspuns**
1.	**d**
2.	**a**
3.	**b**
4.	**c**
5.	**a**
6.	**d**

CAP. 8. Negocierea în afaceri: conținut, structură, funcții

Negocierea, activitatea omniprezentă în sfera economico-socială, este definită din diferite puncte de vedere în literatura economică, juridică, politică etc.. Definițiile date merg de la ***abordarea negocierii ca un fenomen social, până la tratarea noțiunii ca o formă de comunicare în relațiile de afaceri***.

Deşi este esențialmente necesară omului, negocierea utilizată în afaceri capătă noi valențe şi direcții de abordare, *rolul acesteia fiind amplificat de o serie de factori economici, sociali, politici şi culturali:*

- creşterea interdependențelor dintre țările lumii ca urmare a procesului de globalizare, care determină atât contradicții, cât şi apropieri între spații culturale diferite;
- existența problemelor privind protejarea mediului ce pot fi rezolvate prin cooperarea dintre firme şi țări;
- adâncirea diviziunii mondiale a muncii care determină o creştere a numărului şi diversității tipologice a partenerilor de afaceri;
- internaționalizarea afacerilor contribuie la creşterea numărului şi volumului contractelor de afaceri;
- revoluția Internet determină o redimensionare şi o reevaluare a componentelor procesului de negociere;
- procesul de integrare care impune armonizări legislative, instituționale, administrative;
- creşterea competitivității pe piața globală, care contribuie la dezvoltarea unor noi strategii şi tactici de negociere bazate pe colaborare şi cooperare;
- schimbarea paradigmelor manageriale şi antreprenoriale conduc la noi abordări ale procesului de negociere;
- dezvoltarea diferitelor domenii de activitate (comerț, turism, financiar-bancar etc.), precum şi a progresului tehnico-ştiințific înregistrat determină lărgirea câmpului de alegere a instrumentelor (comerciale, financiare şi de management), tehnicilor şi tacticilor necesare în derularea afacerilor;
- procesul de revalorizare a tradițiilor şi obiceiurilor culturale contribuie la abordări diferite a afacerilor din perspectiva culturală;
- explozia fără precedent a nomenclatorului de produse conduce la creşterea numărului contactelor de afaceri;
- mondializarea determină răspândirea modelului de afaceri american, model aflat în contradicție cu cel european;
- economia electronică generează atât noi modele organizaționale cât şi noi tehnologii, fapt ce determină necesitatea dezvoltării corespunzătoare a modelelor de afaceri;

- dezvoltarea comerțului electronic potențează procesul de negociere;
- dezvoltarea accelerată a comunicațiilor facilitează contactele de afaceri;
- amploarea proceselor de învățare transformă negocierea într-o modalitate facilă de rezolvare a problemelor.

Din **punct de vedere al afacerilor**, termenul de negociere a primit mai multe definiții. Astfel, Arthur Lall consideră că „negocierea este un proces de abordare a unei dispute sau situații internaționale prin mijloace pașnice, altele decât cele juridice sau arbitraj, cu scopul de a promova o anumită înțelegere, îmbunătățire, aplanare a disputei între părțile interesate" (Modern International Negotiation: Principles and Practice). Această definiție aduce în prim plan negocierea ca modalitate de rezolvare a unor probleme internaționale prin discuții. Găsirea soluțiilor la respectivele probleme bazându-se pe spiritul pașnic al părților aflate în dispută.

O altă definiție a negocierii consideră că două sa mai multe părți își pot atinge în comun obiectivele, pe care, de altfel, nu și le pot îndeplini prin eforturi proprii, prin intermediul unor convorbiri în cadrul cărora se desfășoară procese competitive*.

8.1. Negocierea – formă principală de comunicare în relațiile interumane

Negocierea, definită ca "orice formă de întâlniri, discuții, consultări sau alte legături directe sau indirecte"[69], nu reprezintă altceva decât o formă de comunicare în relațiile interumane. De fapt, negocierea este o formă concentrată și interactivă de comunicare. Astfel, *omul este un negociator continuu*, deoarece el se implică în diferite confruntări cu alți oameni, cu societatea, cu diferite organizații și instituții.

De cele mai multe ori negocierea este privită drept forma de comunicare al cărui scop constă în rezolvarea unor probleme cu caracter comercial. Desigur, în sens larg, negocierea este definită ca fiind acțiunea de a purta discuții în scopul de a ajunge la o înțelegere.

În Dicționarul explicativ al limbii române, negocierea este privită drept "*o acțiune prin care se tratează cu cineva încheierea unei convenții economice, politice, culturale etc.*" Deci, negocierea are drept obiectiv principal realizarea unui acord de voință, a unui consens în diferite domenii de activitate. Aceasta înseamnă că în negociere există parteneri și nu adversari.

---

* "negocierile sunt procese competitive, desfășurate în cadrul unor convorbiri pașnice de către una sau mai multe părți, ce urmăresc împreună realizarea, în mod optim și sigur, a unor obiective fixate în cuprinsul unei soluții explicite, agreată în comun" (Mircea Malița în Teoria și practica negocierilor)

Formă de comunicare în relațiile interpersonale, negocierea poartă amprenta distinctă a comportamentului uman, deoarece este un proces realizat chiar de oameni. Rolul determinant al comportamentului este dat de faptul că scopul principal al negocierilor constă în satisfacerea unor nevoi, necesități umane, relația dintre scop şi mijloace fiind determinantă în cazul negocierilor. Astfel, că *negocierea* poate fi definită ca *metodă de relaționare între indivizi,* deoarece zilnic oamenii sunt implicați voluntar sau involuntar în confruntări cu motivațiile şi interesele altor indivizi şi ale societății, în general.

Conceptul de negocierea în afaceri prezintă anumite elemente specifice, date de faptul că aceasta este forma principală de comunicare interpersonală:

- **interesul** – manifestarea dorinței de cumpărare/vânzare a partenerului. Există mai multe categorii de interese care-l determină pe un potențial negociator să se manifeste:
  - **interese comune** ale participanților;
  - **interese specifice, diferite (opuse)**;
  - **interese nenegociabile**;
  - **interese reale (ascunse)**, ce se deosebesc de cele declarate în faza inițială a negocierii;
- **poziția de negociere** reprezintă ansamblul intereselor şi nevoilor comune şi specifice negociatorilor. Pozițiile de negociere pot fi de mai multe tipuri, schimbându-se pe măsură ce procesul de negociere se desfăşoară;
- **spațiul de negociere** reprezintă exagerarea intereselor proprii;
- **puterea de negociere** este constituită din totalitatea mijloacelor pe care negociatorul le va folosi în vederea obținerii unei soluții convenite cât mai aproape de poziția proprie de negociere.

Printre factorii de influență ai puterii de negociere se înscriu:

- mediul de negociere spațial şi temporal;
- mixul potențial de strategii, tactici şi tehnici de negociere;
- aptitudinile negociatorului;
- raportul cerere–ofertă;
- mărimea partenerilor de negociere;
- puterea economică a părților;
- gradul de cunoaştere a pieței;
- viteza şi capacitatea de reacție a părților;
- existența aliaților strategici şi de conjunctură;
- experiența şi personalitatea negociatorului;
- capabilitatea de a risca.

Negocierea în afaceri presupune, în primul rând, o serie de aspecte ce caracterizează relația sau raportul interpersonal dintre părți. ***Stocul relațional al părților este foarte important în procesul negocierii***. Cele mai multe negocierii s-

au soldat cu rezultate pozitive pentru parteneri tocmai datorită faptului că negociatorii au reuşit să genereze un climat pozitiv, de încredere, de deschidere la opiniile şi părerile adverse şi o bază empatică de comunicare. Desigur, o relaţie bună nu implică neapărat elemente afective, adică nu este obligatoriu să iubeşti pe cineva pentru a comunica şi relaţiona eficace cu acea persoană. Însă este necesar să fie luate în considerare o serie de aspecte în vederea *stabilirii unui climat în care comunicare să devină facilă şi eficientă.* Aceste aspecte se referă la:

- *momentul* ales pentru realizarea negocierii;
- *distanţa dintre parteneri în cadrul negocierii propriu-zise*;
- *formele de salut* utilizate la începutul şi sfârşitul negocierii;
- *linia corpului* în timpul negocierii;
- *expresia feţei şi gestica* în timpul negocierii;
- *contactul vizual şi fizic* pe parcursul negocierii;
- *înfăţişarea exterioară*;
- *stimulii paraverbali* utilizaţi în timpul negocierii;
- *amenajările interioare* din cadrul sălii de negociere.

Timpul este foarte important pentru unii indivizi, fiind un indicator important al sentimentelor, atitudinilor, comportamentelor, opiniilor partenerilor. Astfel, sunt oamenii care se manifestă la întreaga lor capacitate profesională dimineaţa, în timp ce alţii sunt mult mai eficienţi seara, fiind dispuşi să negocieze cu mai multă empatie în a doua parte a zilei. De aceea, este destul de dificil să fie ales cel mai potrivit moment pentru desfăşurarea negocierilor. De cele mai multe ori se ajunge la un consens în ceea ce priveşte ora la care negocierile pot să înceapă, în funcţie de interesele şi dorinţele partenerilor.

Distanţa dintre parteneri reprezintă un pas important în abordarea corectă şi eficientă a unei negocieri. Astfel, dacă o persoană stabileşte o distanţă interpersonală prea mică, aceasta poate fi considerată de partener ca o agresiune, ca o invazie a teritoriului propriu şi personal. Invers, o distanţă prea mare denotă aroganţă, răceală şi generează sentimentul de dominare şi umilire din partea partenerului de discuţie. Aceasta deoarece fiecare individ, ***în funcţie de personalitate sa, dar şi în funcţie de sănătate, statutul social şi tipul comportamental***, percepe un anumit spaţiu ca fiind vital, respectiv un spaţiu în care se simt în siguranţă. Pentru unii oameni acest spaţiu este mai mare, iar pentru alţii, mai mic. Desigur, spaţiul personal variază de la individ la individ, dar şi de la o cultură naţională la alta. Astfel, spre exemplu, în Europa distanţa intimă este de doar 20-30 cm, în timp ce australienii se simt în siguranţă la o distanţă de 46-50 cm de un interlocutor. În general, specialiştii sunt de acord că există următoarele distanţe stabilite în jurul omului[68, 78]:

- între *0 – 45 cm se înscrie zona intimă*, delimitată de lungimea coatelor. Această zonă este deschisă doar celor apropiaţi: soţia/soţul, copii, părinţi. Pentru locuitorii albi, de clasă mijlocie,

din Australia, Noua Zeelandă, Anglia, America de Nord şi Canada această zonă are între 15 şi 46 de cm;

- între *46 cm -1,22 m este delimitată zona personală,* în funcţie de lungimea braţului. Respectiva distanţă o păstrăm faţă de alţi oameni la întâlniri oficiale, ceremonii sociale, întâlniri colegiale etc.;
- *între 1,22 m – 3,5 m* este distanţa stabilită în situaţia unei prime întâlniri cu un potenţial partener de afaceri sau cu o altă persoană. Această distanţă *delimitează zona socială* în care pot intra: vânzători, femei de serviciu, instalatori, noii angajaţi, alte persoane aproape necunoscute;
- *peste 3,6 m reprezintă zona publică* rezervată celor care se adresează unui grup, de pe o poziţie dominantă: judecători, oratori, profesori din unele culturi, preoţi, manageri generali, dictatori, politicieni.

Formele de salut reprezintă primele semne ale atitudinii şi ansamblului sentimentelor manifestate de parteneri, unii faţă de alţii. De regulă, orice salut ar trebui să exprime respect şi politeţe faţă de interlocutor, dar, prin ansamblul de alte semnale paraverbale şi nonverbale, el poate transmite mesaje de:

- ✓ sinceritate;
- ✓ deschidere;
- ✓ încredere;
- ✓ ostilitate;
- ✓ empatie;
- ✓ putere;
- ✓ siguranţă;
- ✓ teamă;
- ✓ dominare;
- ✓ ironie;
- ✓ linguşire;
- ✓ seducţie;
- ✓ amuzament etc..

Un *salut reprezintă o compunere de semnale verbale, paraverbale şi nonverbale*. Expresia verbală a salutului se poate rezuma la:

- „Bună";
- „Bună dimineaţa/ziua/seara doamnă/domnule X (nume, funcţie)";
- „Vă salut domnule ...(nume, funcţie)";
- „Servus" etc..

În cadrul unui salut, semnalele paraverbale eficiente vizează următoarele aspecte:

- *zâmbetul reţinut*, dacă persoana nu este cunoscută sau *larg*, dacă partenerul potenţial este o cunoştinţă veche. În ambele cazuri

zâmbetul demonstrează sinceritate, plăcere în a negocia cu partenerul;

- *tonul vocii* trebuie să fie plin, sigur şi coborât. Un negociator nu trebuie să adopte un ton fie nici de copil, nici de părinte. Tonul de copil nu este convingător, iar cel de părinte generează autoritate şi senzaţia de dominare, care nu este benefică la începutul unei negocieri;
- *volumul vocii trebuie să fie moderat,* ţinându-se cont de faptul că negociatorul nu doreşte să-şi sperie partenerul printr-un volum înalt, dar nici să-i dea impresia acestuia că nu-l respectă, prin faptul că-l salută apatic;
- în *timpul salutului verbal nu trebuie să apară pauze* de genul „Bună de seara......(pauză).....domnule X". Aceasta înseamnă fie că negociatorul nu îşi cunoaşte interlocutorul, fie că vrea să-l umilească, reducându-l la un simplu individ care nu înseamnă mai nimic în afacerea respectivă;
- *ritmul vorbirii trebuie să fie normal.*

Evident, când negociatorul îşi salută partenerul trebuie să se abţină de la unele manifestări sonore, cum ar fi: geamătul, tusea, oftatul.

În timp ce, semnele nonverbale vizează anumite gesturi, spre exemplu strângerea de mână, ridicarea uneia dintre mâini, înclinarea capului etc.. Strângerea mâinii este la fel de veche ca şi omul şi poate transmite una din următoarele atitudini de bază[68]:

- dominare (când palma este orientată în jos);
- supunere (când palma este orientată în sus);
- egalitate (când doi oameni cu intenţii de dominare îşi strâng mâinile şi fiecare încearcă să întoarcă mâna celuilalt în poziţia de supunere).

În situaţia în care partenerul face un gest de dominare sub aspectul mâinii întinse cu palma în jos, negociatorul poate contracara prin încălcarea spaţiului personal al partenerului. Tehnica respectivă se poate învăţa şi presupune următoarele etape[68]:

- se întinde mâna partenerului şi se face un pas înainte cu piciorul stâng;
- se aduce în faţă şi piciorul drept şi se realizează o întoarcere spre stânga, adică în raport cu partenerul. Prin această manevră negociatorul intră în spaţiul personal al partenerului;
- se aliniază şi piciorul drept şi i se strânge mâna partenerului.

Această tactică permite, pe de o parte, întoarcerea în poziţia de supunere a mâinii partenerului, iar, pe de altă parte, preluarea conducerii negocierii, prin

pătrunderea în zona intimă a partenerului şi crearea unei stări de nesiguranţă acestuia.

Primul care dă mâna în cadrul procesului de negociere este cel care deţine o poziţie socială inferioară. În cazul în care se află şi femei la negocieri, atunci bărbatul aşteaptă ca femeia să întindă prima mâna, aşa cum şi cel tânăr îl aşteaptă pe cel mai în vârstă. În cadrul unei negocieri se respectă ***principiile codului bunelor maniere în ceea ce priveşte formele şi modalităţile de salut***. Deşi, în prezent, în lumea afacerilor, se remarcă faptul că cel care este mai cu tupeu, mai obraznic şi care are o bună părere despre sine este cel care întinde mâna primul.

Strângerea de mână, ca formă de salut, este caracterizată nu numai prin *poziţia mâinii, ci şi prin forţa de strângere, oscilaţia mâinilor, durata strângerii.* Toate aceste elemente trebuie să fie luate în considerare atunci când se analizează sentimentele, atitudinile şi comportamentul unui negociator.

Mai mult decât atât, strângerea de mână poate fi însoţită şi de alte semnale nonverbale sau paraverbale: înclinarea capului, contactul vizual, ridicarea în picioare, dresul vocii, etc..

Linia corpului în timpul negocierii este la fel de importantă ca şi salutul sau distanţa stabilită în timpul negocierii, deoarece semnalele transmise de postură (poziţia capului, linia coloanei, a gâtului şi linia umerilor, poziţia în picioare sau de şedere) pot influenţa pozitiv sau negativ relaţia dintre parteneri. Astfel, modul în care se apropie sau se depărtează de partener demonstrează disponibilitatea sau nepăsarea faţă de afacerea respectivă sau faţă de partener. Capul drept, sus, puţin lăsat pe spate, cu privirea peste partener poate să denote aroganţă, superioritate sau mulţumire de sine. Situaţia inversă, când capul este plecat, umerii sunt lăsaţi, iar privirea este undeva spre pantofii partenerului de afaceri, semnalizează fie timiditate şi slăbiciune, fie inferioritate şi slugărnicie. Linia corpului poate crea diferite raporturi:

- de egalitate;
- de dominare sau de umilire;
- de respect excesiv sau de cedare a controlului negocierii.

Expresia feţei şi gestica în timpul negocierii. Mimica negociatorului furnizează semnale despre reacţia partenerului: surprindere, satisfacţie, furie, încredere, apărare, aprobare, teamă, nervozitate, oboseală etc.. De regulă toate aceste semnale transmise continuu sunt vizibile şi sunt date de expresia feţei, de culoarea şi congestia tenului, tensiunea musculară, zâmbetul, încruntarea etc.. Însă mimica poate simula şi masca semnalele transmise de negociator, transmiţând mesaje contradictorii cu cele verbale. Aceasta deoarece negociatorii buni învaţă să-şi reprime emoţiile şi sentimentele printr-o imobilitate a feţei sau printr-un zâmbet dezarmant.

În ceea ce priveşte *gestica negociatorului*, este foarte diferită:

- *încrucişarea braţelor şi a picioarelor*, semnalizând o atitudine închisă, defensivă sau negativă;

- *lăsarea pe spătarul scaunului* pentru distanțarea de partener;
- *încleştarea mâinilor la diferite niveluri* denotă o stare de frustrare sau de ostilitate, deşi, la prima vedere pare a fi un gest de încredere dacă este însoțită de un zâmbet de mulțumire;
- *sprijinirea capului sau a feței pe palmă* înseamnă plictiseală;
- *încrucişarea gleznelor* înseamnă reprimarea unei atitudini negative, a unei senzații negative, a nervozității sau a fricii;
- *degetele în gură* exprimă starea de presiune în care se află negociatorul sau partenerul său;
- *privirea ceasului* înseamnă că negociatorul doreşte să se afle în altă parte sau este plictisit de partener;
- *strângerea brațelor scaunului* în mâini sau aşezarea pumnilor pe genunchi poate fi un semn de nervozitate, frică sau disconfort;
- *jocul cu anumite obiecte*: hârtie, creion, pix, ceas, nasture evocă o nervozitate mascată;
- *acoperirea gurii cu palma*, indică faptul că persoana respectivă minte etc..

De regulă, orice discuție de afaceri este însoțită de o seamă de gesturi: mişcările capului, ale corpului şi brațelor pentru a sublinia mesajul transmis. Uneori, gesturile din timpul unui discurs înseamnă chiar ceva mai mult decât semnalele verbale.

Contactul vizual şi fizic pe parcursul negocierii este absolut necesar pentru finalizarea cu succes a acesteia. Astfel, contactul vizual se realizează prin susținerea privirii interlocutorului în proporție de 60-70% din timpul negocierii. Este cunoscut aforismul „ochii sunt oglinda sufletului”, deoarece aceştia transmit cele mai fidele şi exacte semnale. De aceea, o bază reală de comunicare cu o altă persoană se poate realiza numai dacă se privesc ochi în ochi.

Privirea poate fi:

- *oficială*, dacă se fixează fruntea partenerului;
- *de anturaj*, dacă se fixează sub nivelul ochilor partenerului, formând un triunghi ale cărui vârfuri sunt ochii şi gura;
- *intimă*, dacă scanează partenerul din cap până în picioare sau de la nivelul ochilor până la cel al coapselor.

Dacă partenerul este nehotărât asupra afacerii sau vrea să înşele, privirea sa nu se va întâlni cu a negociatorului pentru că îi va fi teamă să nu i se citească intențiile reale. Un partener mulțumit are pupilele dilatate, pe când unul aflat într-o stare negativă, de supărare prezintă o contractare a pupilelor, cunoscută sub denumirea de „ochi de şarpe”.

La fel ca o mare parte a limbajului trupului şi gesturilor, durata privirii este determinată cultural. Astfel, frecvența mare a privirilor directe la negociatorii din Europa poate fi deranjantă pentru alții.

Înfățișarea exterioară înseamnă foarte mult pentru reușita unei afaceri. Partenerul vede în primul rând hainele și sesizează stilul negociatorului de ale purta și apoi poate să-și facă o idee despre competența acestuia. Desigur, înfățișarea exterioară nu se rezumă la obiectele vestimentare ale negociatorului, ci vizează și accesoriile specifice (mapă, obiecte de birotică) desfășurării procesului de negociere, precum și ținuta, gestica, privirea, fizionomia etc.. Specialiștii (John T. Molloy[47] sunt convinși că îmbrăcămintea transmite semnale clare despre competența, seriozitatea și eficiența negociatorului.

S*timulii paraverbali* utilizați în timpul negocierii vizează controlul vocii, astfel încât aceasta să nu aibă un impact negativ asupra finalizării negocierii. Aceasta deoarece, vocea transmite emoții, sentimente, putere, slăbiciune, dominare etc., provocând reacții afective negociatorilor. Utilizarea intonației adecvate, a pauzelor scurte (pauze tactice), a diferitelor semne (tuse, zâmbete, râsul sincer) și a unui ritm variat în funcție de importanța informației comunicate reprezintă aspecte importante în asigurarea eficacității negocierii.

Amenajările interioare din cadrul sălii de negociere generează efecte pozitive sau negative asupra echipei de negociatori. Spațiul fizic, microclimatul, încăperea, biroul, aranjamentele și decorațiunile comunicăm despre persoana care ocupă respectivul birou, dar, în același timp, influențează procesul de negociere. Astfel că, în funcție de poziția și puterea de negociere, amenajările interioare pot aduce argumente nonverbale în sprijinul finalizării pozitive a negocierii. Interesul și deschiderea spre finalizarea unei afaceri se realizează dacă masa joasă la care se negociază este așezată între scaunele partenerilor, la distanța potrivită culturii negociatorilor, iluminatul este lateral, temperatura este normală, iar culoarea încăperii generează un climat de liniște și de colaborare.

8.2. Conținutul și clasificarea negocierilor. Funcțiile negocierilor

Afacerea – organizație profitabilă – reprezintă instituția majoră a sferei economice și rolul ei cheie este de a produce bunuri și servicii necesare pentru a menține un anumit standard în societate[73]. În societățile orientate spre economia de piață, organizațiile de afaceri concurează unele cu altele pentru a satisface nevoile și cerințele consumatorilor. În principal, ceea ce diferențiază organizațiile unele de altele, sunt obiectivele. Asemenea obiective se schimbă, de la o perioadă la alta, pentru aceeași organizație în funcție de anumite condiții ale mediului în care ele acționează. Dispunând de un plan, de resurse umane, materiale și financiare, precum și de o echipă de manageri eficienți, orice organizație își poate atinge obiectivele.

Rațiunea existenței organizațiilor de afaceri constă, în obținerea de câștiguri cât mai mari, într-un timp cât mai scurt. Omenirea are însă și alte nevoi decât cele satisfăcute prin mărfuri și servicii. Organizațiile vin să satisfacă aceste nevoi, fie direct, fie indirect. Astfel că, de curând, eficacitatea organizațiilor nu se

- *lăsarea pe spătarul scaunului* pentru distanțarea de partener;
- *încleştarea mâinilor la diferite niveluri* denotă o stare de frustrare sau de ostilitate, deşi, la prima vedere pare a fi un gest de încredere dacă este însoțită de un zâmbet de mulțumire;
- *sprijinirea capului sau a feței pe palmă* înseamnă plictiseală;
- *încrucişarea gleznelor* înseamnă reprimarea unei atitudini negative, a unei senzații negative, a nervozității sau a fricii;
- *degetele în gură* exprimă starea de presiune în care se află negociatorul sau partenerul său;
- *privirea ceasului* înseamnă că negociatorul doreşte să se afle în altă parte sau este plictisit de partener;
- *strângerea brațelor scaunului* în mâini sau aşezarea pumnilor pe genunchi poate fi un semn de nervozitate, frică sau disconfort;
- *jocul cu anumite obiecte*: hârtie, creion, pix, ceas, nasture evocă o nervozitate mascată;
- *acoperirea gurii cu palma*, indică faptul că persoana respectivă minte etc..

De regulă, orice discuție de afaceri este însoțită de o seamă de gesturi: mişcările capului, ale corpului şi brațelor pentru a sublinia mesajul transmis. Uneori, gesturile din timpul unui discurs înseamnă chiar ceva mai mult decât semnalele verbale.

Contactul vizual şi fizic pe parcursul negocierii este absolut necesar pentru finalizarea cu succes a acesteia. Astfel, contactul vizual se realizează prin susținerea privirii interlocutorului în proporție de 60-70% din timpul negocierii. Este cunoscut aforismul „ochii sunt oglinda sufletului", deoarece aceştia transmit cele mai fidele şi exacte semnale. De aceea, o bază reală de comunicare cu o altă persoană se poate realiza numai dacă se privesc ochi în ochi.

Privirea poate fi:

- *oficială*, dacă se fixează fruntea partenerului;
- *de anturaj*, dacă se fixează sub nivelul ochilor partenerului, formând un triunghi ale cărui vârfuri sunt ochii şi gura;
- *intimă*, dacă scanează partenerul din cap până în picioare sau de la nivelul ochilor până la cel al coapselor.

Dacă partenerul este nehotărât asupra afacerii sau vrea să înşele, privirea sa nu se va întâlni cu a negociatorului pentru că îi va fi teamă să nu i se citească intențiile reale. Un partener mulțumit are pupilele dilatate, pe când unul aflat într-o stare negativă, de supărare prezintă o contractare a pupilelor, cunoscută sub denumirea de „ochi de şarpe".

La fel ca o mare parte a limbajului trupului şi gesturilor, durata privirii este determinată cultural. Astfel, frecvența mare a privirilor directe la negociatorii din Europa poate fi deranjantă pentru alții.

Înfățișarea exterioară înseamnă foarte mult pentru reușita unei afaceri. Partenerul vede în primul rând hainele și sesizează stilul negociatorului de ale purta și apoi poate să-și facă o idee despre competența acestuia. Desigur, înfățișarea exterioară nu se rezumă la obiectele vestimentare ale negociatorului, ci vizează și accesoriile specifice (mapă, obiecte de birotică) desfășurării procesului de negociere, precum și ținuta, gestica, privirea, fizionomia etc.. Specialiștii (John T. Molloy[47] sunt convinși că îmbrăcămintea transmite semnale clare despre competența, seriozitatea și eficiența negociatorului.

S*timulii paraverbali* utilizați în timpul negocierii vizează controlul vocii, astfel încât aceasta să nu aibă un impact negativ asupra finalizării negocierii. Aceasta deoarece, vocea transmite emoții, sentimente, putere, slăbiciune, dominare etc., provocând reacții afective negociatorilor. Utilizarea intonației adecvate, a pauzelor scurte (pauze tactice), a diferitelor semne (tuse, zâmbete, râsul sincer) și a unui ritm variat în funcție de importanța informației comunicate reprezintă aspecte importante în asigurarea eficacității negocierii.

Amenajările interioare din cadrul sălii de negociere generează efecte pozitive sau negative asupra echipei de negociatori. Spațiul fizic, microclimatul, încăperea, biroul, aranjamentele și decorațiunile comunicăm despre persoana care ocupă respectivul birou, dar, în același timp, influențează procesul de negociere. Astfel că, în funcție de poziția și puterea de negociere, amenajările interioare pot aduce argumente nonverbale în sprijinul finalizării pozitive a negocierii. Interesul și deschiderea spre finalizarea unei afaceri se realizează dacă masa joasă la care se negociază este așezată între scaunele partenerilor, la distanța potrivită culturii negociatorilor, iluminatul este lateral, temperatura este normală, iar culoarea încăperii generează un climat de liniște și de colaborare.

8.2. Conținutul și clasificarea negocierilor. Funcțiile negocierilor

Afacerea – organizație profitabilă – reprezintă instituția majoră a sferei economice și rolul ei cheie este de a produce bunuri și servicii necesare pentru a menține un anumit standard în societate[73]. În societățile orientate spre economia de piață, organizațiile de afaceri concurează unele cu altele pentru a satisface nevoile și cerințele consumatorilor. În principal, ceea ce diferențiază organizațiile unele de altele, sunt obiectivele. Asemenea obiective se schimbă, de la o perioadă la alta, pentru aceeași organizație în funcție de anumite condiții ale mediului în care ele acționează. Dispunând de un plan, de resurse umane, materiale și financiare, precum și de o echipă de manageri eficienți, orice organizație își poate atinge obiectivele.

Rațiunea existenței organizațiilor de afaceri constă, în obținerea de câștiguri cât mai mari, într-un timp cât mai scurt. Omenirea are însă și alte nevoi decât cele satisfăcute prin mărfuri și servicii. Organizațiile vin să satisfacă aceste nevoi, fie direct, fie indirect. Astfel că, de curând, eficacitatea organizațiilor nu se

mai măsura în termeni de performanță economică, ci în termeni de performanță economico-socială.

Privite de marele public ca elemente conservatoare, *marile organizații de afaceri sunt principalul mijloc de transformare a științei și tehnologiei în bunuri și servicii necesare societății.* Pentru îndeplinirea acestui rol față de societate, ele antrenează și o serie de schimbări sociale semnificative.

În principal, deși sunt privite de foarte mulți oameni ca un rău necesar, *organizațiile de afaceri sunt creatoare de locuri de muncă*, generând astfel creșteri economice.

În cadrul economiei globalizate, organizațiile de afaceri se luptă cu mediul economic pentru a se adapta în mod corespunzător mediului puternic concurențial, dar și pentru a răspunde solicitărilor impuse de creșterea exigențelor societății, în ansamblu.

De regulă, deși nu recunosc acest lucru, oamenii doresc ca organizațiile de afaceri să contribuie mai mult la bunăstarea societății în care ei trăiesc. Dar organizațiile de afaceri sunt sisteme pur economice, profitabile, deși responsabile economic și social. Astfel că, doar organizațiile care au performanțe economice ridicate, au posibilitatea și dispoziția de a se angaja în activități privind responsabilitatea socială. Desigur, angajamente care le asigură, în timp, relații mult mai stabile cu principalii interesați ai respectivelor organizații de afaceri.

Se poate afirma că, *organizațiile de afaceri*, care sunt considerate ca având performanțe economice și sociale, sunt cele care:

- încearcă să satisfacă toți interesații (acționari, salariați, comunități vecine, furnizori, clienți, stat, sindicate);
- au un scop superior (creatoare de locuri de muncă, furnizoare de bunuri și servicii, creatoare de noi idei);
- sunt conectate dinamic la mediul economico-social global;
- sunt descentralizate și flexibile;
- au standarde de calitate înalte;
- sunt competitive;
- cooperează cu cei interesați în vederea atingerii scopurilor economice și sociale stabilite.

Oricum, organizația de afaceri (firma sau compania) trebuie să fie profitabilă, deci eficientă în producerea/comercializarea bunurilor și serviciilor. În acest sens, societatea a pus bazele necesare realizării afacerilor: reglementări, reguli și legi care să le permită și să le ajute în realizarea misiunii lor economico-sociale. Un asemenea sistem de legi și reglementări se consideră a fi cel care va dirija politicile manageriale referitoare la responsabilitatea economico-socială a organizațiilor de afaceri. De asemenea, efectele nedorite ale activității anumitor firme comerciale pot fi depășite prin intermediul anumitor legi și decrete guvernamentale.

Afacerile pot fi clasificate în funcție de domeniul în care activează diferitele organizații:

- *afaceri industriale*, când firmele își desfășoară activitatea în cadrul sectorului primar al economiei. Acestea pot fi clasificate, la rândul lor, în afaceri cu bunuri de consum, afaceri cu bunuri industriale, afaceri cu produse agroalimentare etc.;
- *afaceri comerciale, turistice, financiar-bancare* (valorificarea directă a fondurilor bănești pentru obținere de profit) etc., generate de activarea firmelor în cadrul sectorului terțiar al economiei, respectiv în sfera comerțului, turismului, financiar-bancară etc.;
- afaceri agricole, determinate de prezența firmelor în sectorul secundar al economiei.

De asemenea, afacerile pot fi clasificate în funcție de teritoriul în cadrul căruia se desfășoară:

- afaceri interne, care se derulează în cadrul unui spațiu național determinat;
- afaceri internaționale, care implică state diferite, adică se derulează la nivel mondial.

În mod generic, **negocierea în afaceri este denumită negociere comercială**. Aceasta este o **formă particulară de negociere**, centrată pe existența unui produs (bunuri materiale, servicii, persoane – imaginea lor –, locuri, organizații și idei – planificare familială, asigurări de viață etc.), pe de o parte, și a unei nevoi de satisfăcut prin acesta, pe de altă parte. O altă definiție a negocierii comerciale se referă la faptul că aceasta este o ***negociere purtată între un vânzător și un cumpărător cu scopul de a încheia un acord: act de vânzare-cumpărare, convenție, contract, comandă, parteneriat etc.*** Pornind de la aceste definiții, se poate afirma că, negocierea comercială prezintă câteva ***particularități***:

- ✓ este un **proces organizat**, concretizat într-un ansamblu de inițiative, schimburi de mesaje, contracte și confruntări, care au loc între partenerii de afaceri, cu respectarea unor reguli și uzanțe statornicite într-un mediu juridic, cultural, politic și economic determinat;
- ✓ este un **proces competitiv** în care, pornind de la baza intereselor comune, părțile urmăresc realizarea unui acord care, în paralel cu satisfacerea intereselor comune, să asigure avantaje proprii preponderente;
- ✓ este un **proces de interacțiune, ajustare și armonizare a intereselor distincte** ale părților (aflate în raport de interdependență generat de mediul economic în care partenerii acționează), astfel încât, dincolo de caracterul competitiv al raporturilor dintre părți, acordul de voință să devină reciproc avantajos;

- ✓ este un **proces de comunicare a unor date economice** (preț, termene, posibilități de finanțare etc.), **tehnice** (diverse specificații, servicii asociate etc.) și **juridice** (clauze contractuale);
- ✓ este un **proces orientat către obținerea unui produs cu diverse atribute**: preț, calitate, termene, condiții de plată, garanții etc., în condiții avantajoase;
- ✓ este un **proces orientat către o finalitate precisă**, exprimată prin încheierea unei afaceri concrete.

Astfel că, negocierea comercială poate fi definită ca fiind procesul prin care producătorul și comerciantul (întreprinderea distribuitoare) încearcă să-și apropie punctul de vedere asupra condițiilor schimbului, după ce au intrat în contact în vederea încheierii unui contract.

De asemenea, **negocierea comercială, din perspectiva afacerilor, se poate defini ca un proces organizat de comunicare între doi sau mai mulți parteneri de afaceri, care urmăresc adaptarea progresivă a pozițiilor lor în scopul formulării unei înțelegeri reciproc acceptabile, materializată în contractul comercial.**

Procesul organizat de comunicare între parteneri se referă la ansamblul de inițiative, contacte, schimburi de mesaje, informații, discuții etc., care se realizează de partenerii comerciali în conformitate cu reglementările legale în vigoare. Tratativele se desfășoară într-un cadru formal, pe baza unor proceduri și tehnici specifice, purtate fiind de negociator/negociatori, care sunt numiți în mod legal de către firma pe care o reprezintă.

De multe ori, negocierile comerciale nu se desfășoară într-un cadru formal, ci mai degrabă într-un cadru informal, dar cu respectarea legislației în vigoare care reglementează activitatea desfășurată de către respectivii parteneri de piață.

Procesul de adaptare, de armonizare a intereselor părților în vederea atingerii obiectivului comun al partenerilor: realizarea acordului de voință al partenerilor privind încheierea unei afaceri reprezintă esența unei negocieri avantajoase pentru parteneri. Astfel că, negocierea comercială nu trebuie să se bazeze pe principiul „pierdere-câștig" sau „câștig-pierdere", respectiv „pierdere-pierdere", ci „câștig-câștig" („win-win"). Aceasta înseamnă că partenerii vor putea obține un câștig împreună și nu un câștig în defavoarea celuilalt partener.

Negocierea are o finalitate precisă, și anume încheierea de contracte comerciale (contracte de vânzare-cumpărare, de franciză, de leasing etc.). Dar, negocierea nu este întotdeauna o etapă necesară sau obligatorie în încheierea unui contract comercial. Uneori, ea poate lipsi cu desăvârșire, iar alteori poate deveni obligatorie, complicată și îndelungată. Negocierea lipsește atunci când contractele comerciale se pot încheia cu ușurință și rapiditate sau când una din părți o interzice.

Ținând seama de diversitatea și de caracterul destul de complex al tranzacțiilor comerciale, tratativele se cer a fi purtate de către profesioniști, mai ales în cazul în care obiectul tranzacțiilor îl constituie bunuri de utilizare productivă. Negociatorii sunt persoane calificate în aspecte comerciale, tehnice, juridice pe care le presupune încheierea contractului comercial. În cazul în care bunurile ce fac obiectul tranzacțiilor sunt bunuri de consum final, negociatorii pot fi persoane care sunt de bună credință, cunoscători ai mărfurilor respective și care sunt dispuși să asculte părerile altora, fiind totodată buni negociatori. Valoarea negociatorului este dată de măsura în care reușește să obțină reflectarea intereselor firmei pe care o reprezintă în contractul încheiat cu partenerul de afaceri.

Prin conținutul (subiectul) **negocierilor comerciale** se înțelege problemele ce au fost discutate cu privire la bunuri, servicii sau activități. Care au fost progresele realizate? După fiecare rundă de negocieri se vor compara aceste progrese cu obiectivele stabilite, încercând să acoperim scopul general – definit înaintea începerii negocierilor; apoi obiectivele individuale și țintele ce au fost anterior definite, fie înaintea începerii negocierilor, fie în perioada de pregătire dintre rundele de negocieri.

Această trecere în revistă trebuie să pregătească restul negocierilor și în particular să dezvolte și să modifice ideile inițiale în funcție de evoluția tratativelor și în consecință să modifice ofertele ce pot fi făcute. Vor fi definite și țintele următoarei runde.

Astfel că, cele mai importante probleme ce sunt discutate de către parteneri se referă la:

- *obiectul contractului*, cu denumirea produselor, prestațiilor sau lucrărilor care fac obiectul contractelor, precizându-se cantitatea, calitatea, sortimentul și garniturile, ambalajele, marcarea și alte caracteristici determinante ale mărfii;
- *durata contractului,* obligația de livrare a mărfii, termenele și locul de executare a obligațiilor, modalitățile de recepție și de rezolvare a eventualelor reclamații;
- *prețul și modalitatea de plată*, contul de decontare al părților, băncile unde se află deschise conturile;
- *garanțiile privind calitatea mărfii, ambalajul, marcarea și etichetarea, expedierea și transportul*;
- *clauzele asiguratorii corespunzătoare*, menite să neutralizeze ori să evite riscurile, ținând seama de conjunctura internă și externă;
- *clauze referitoare la obligația cumpărătorului de preluare a mărfii*;
- *clauze privind condițiile de expediție, încărcare, descărcare, transport și asigurarea mărfii în timpul transportului*;
- alte *drepturi și obligații ale părților;*

- *răspunderea contractuală a părților, forța majoră, legislația aplicabilă, jurisdicția* competentă şi orice alte clauze necesare care se vor conveni de părți.

Negocierea **obiectului contractului** constă în identificarea sau definirea produsului prin:

- determinarea cantității;
- determinarea calității;
- precizarea calității şi a mărcii;
- garanția calității mărcii.

Negocierile pot fi clasificate după o multitudine de criterii, însă în literatura de specialitate cel puțin trei criterii sunt importante[69]:

- *obiectivul negocierilor*, respectiv scopul pentru care se negociază;
- *comportamentul uman*, care este diferit în funcție de stocul relațional, de obiectul negocierii, de stilul de viață şi de educație etc.;
- *tipul de interese* ce-l determină pe un individ sau pe o firmă să intre în jocul negocierii.

Astfel, în funcție de ***obiectivele*** negocierilor, se disting:

- ***negocieri de prelungire a acordurilor existente deja*** (contracte, comenzi, convenții etc.);
- ***negocieri pentru normalizarea relațiilor*** (soluționarea unui conflict între două firme apărut, spre exemplu, în urma redistribuirii piețelor de desfacere a produselor);
- ***negocieri cu scopul de obținere a unei hotărâri de redistribuire a obligațiilor şi beneficiilor*** stipulate într-un acord încheiat anterior (spre exemplu, creşterea procentului cuvenit uneia dintre părți, reducerea unor obligații, împărțirea unor procente etc.);
- ***negocieri cu scopul încheierii unui acord nou***, respectiv stabilirea de noi relații, redistribuirea sarcinilor părților participante, cooptarea de noi parteneri etc.;
- ***negocieri de obținere a unor rezultate indirecte***, care nu se regăsesc în acordurile încheiate. Astfel de negocieri vizează, în general, atragerea de noi parteneri.

Ținând cont de diversitatea obiectivelor negocierilor este evident faptul că şi aspectul relațional dintre participanții la procesul de negociere este diferit. Astfel, negocierile de prelungire a acordurilor existente deja vor fi diferite de negocierile care au drept scop încheiere unui acord. În primul caz, partenerii de cunosc deja, iar procesul negocierii se va desfăşura firesc, limitat ca timp şi grad de detaliere. În schimb, în cel de-al doilea caz, negociere presupune, în primul rând, construirea unei relații între partenerii şi de aceea va fi mai dificilă.

Prin prisma ***comportamentului uman şi a tipului de interese*** ce intră în joc pot fi delimitate următoarele două categorii de negocieri:

- ***negocieri personale;***
- ***negocieri colective.***

Comportamentul uman este diferit în funcţie de nevoia care trebuie să fie satisfăcută prin produsul care face obiectul negocierii. Astfel, dacă un individ negociază vânzarea maşinii personale comportamentul său va fi unul agresiv, dominator deoarece interesul manifestat este major: vrea să obţină cel mai bun preţ pe maşina sa. În schimb, dacă aceeaşi persoană negociază vânzarea unor produse ale firmei unde îşi desfăşoară activitatea comportamentul său va fi dictat de strategia de negociere stabilită în cadrul firmei, de poziţia deţinută în cadrul acesteia, dar şi de locul ocupat în cadrul echipei de negociatori.

Diferenţe de comportament sunt sesizabile nu numai în funcţie de relaţia dintre negociator şi obiectul negocierii, dar şi funcţie de raportul dintre negociator ca membru al societăţii şi societatea însăşi. De altfel, există mulţi factori care influenţează caracterul unor tratative şi negocieri, cum ar fi:

- domeniul de interes;
- nivelul (stadiul) procesului de negociere;
- numărul părţilor implicate;
- mecanismul de adoptare a hotărârilor, dacă avem de-a face cu negocieri unice sau acestea se desfăşoară în mod periodic, dacă părţile implicate sunt din aceeaşi ţară sau este vorba de negocieri internaţionale.

Aceşti parametri sunt cei esenţiali, fiecare dintre ei determinând tipuri diferite de negocieri.

Desigur, negocierile pot fi structurate şi în funcţie de alte criterii: domeniul socio-economic în care se circumscrie procesul de negociere, nivelul de desfăşurare a negocierii, numărul participanţilor, modul sau modalitatea de abordare a negocierii etc..

Tipuri de negociere

Tabelul nr.

Nr. crt.	Criteriul de structurare	Tipuri de negociere
1.	**Domeniul socio-economic**	• Negocieri sociale; • Negocieri comerciale.
2.	**Domeniul politic**	• Negocieri diplomatice; • Negocieri politice interne.
3.	**Nivelul de desfăşurare**	• Negocieri guvernamentale; • Negocieri neguvernamentale.
4.	**Relaţiile cu exteriorul**	• Negocieri interne; • Negocieri externe.
5.	**Numărul persoanelor implicate în procesul de negociere**	• Negocieri interpersonale; • Negocieri intrapersonale; • Negocieri colective.
6.	**Teritoriul negocierii**	• Negocieri naţionale; • Negocieri internaţionale; • Negocieri europene.
7.	**Statutul persoanelor sau poziţia instituţiilor implicate în procesul de negociere**	• Negocieri oficiale; • Negocieri neoficiale.
8.	**Metoda şi modelul de desfăşurare a negocierii**	• Negocieri în care părţile se confruntă; • Negocieri în care părţile sunt binevoitoare; • Negocieri în care se caută o soluţie reciproc acceptabilă.
9.	**Aria de referinţă**	• Negocieri politice (interne şi externe); • Negocieri în afaceri sau negocieri comerciale; • Negocieri sociale; • Negocieri tehnice; • Negocieri sindicale; • Negocieri salariale şi ale conflictelor de muncă; • Negocieri pe probleme de asistenţă şi protecţie socială.

De asemenea, negocierile se pot deosebi între ele în funcţie de situaţia în care se desfăşoară (de conflict sau de colaborare). În primul caz, este vorba despre rezolvarea unor situaţii de criză, fapt ce complică procesul de negociere, fiind, de multe ori, necesară prezenţa unor terţe persoane în calitate de mediatori. Când

negocierile se desfăşoară în speranţa unei colaborări, discuţiile de afaceri sunt amiabile, partenerii tind să construiască împreună ceva nou şi eficient pentru ambele părţi.

În cadrul negocierilor se pot identifica următoarele **forme**[69]:

- ***negociere distributivă;***
- ***negociere integrativă;***
- ***negociere structurală;***
- ***negociere internă.***

Negocierea distributivă este *dură*, deoarece una dintre părţi abordează negocierea ca pe o competiţie în care va câştiga, pe seama celeilalte părţi, cel care nu cedează. Reacţia părţii adverse nu întârzie, iar negocierea se transformă în confruntare, lăsând un gust amar ambilor parteneri.

Negociere integrativă presupune rezolvarea problemelor prin găsirea de soluţii reciproc acceptabile. De regulă, această formă de negociere este una *blândă*, deoarece partenerii sunt dispuşi să ofere concesii pentru realizarea unui acord.

Prin ***negocierea structurală*** se urmăreşte modificarea atitudinilor de bază ale părţilor adverse, deoarece nici una nu-şi poate atinge obiectivul fără cooperarea celeilalte. Această formă de negociere mai poate fi numită şi *negociere principală*, datorită faptului că se încearcă *identificarea unui avantaj reciproc acolo unde există interese convergente.* Părţile adverse sunt orientate către soluţionarea problemelor pornind de la esenţa acestora şi nu de la tratativele în privinţa disponibilităţilor de a progresa a fiecăreia dintre părţi. Aceasta presupune o abordare dublă: dură a fondului problemei şi blândă a aspectelor divergente. În cadrul negocierilor structurale nu sunt utilizate trucuri şi jocuri de situaţie. Este o formă de negociere în care părţile se comportă corect fără riscul de a pierde datorită necesităţii de a colabora în vederea atingerii obiectivelor stabilite.

În cadrul unei afaceri (organizaţiei de afaceri) forma cea mai răspândită de ***negociere este cea internă***, în această categorie sunt incluse negocierile salariale, negocierile sindicale etc..

În practică, aceste forme de negociere coexistă, negocierea internă putând fi, spre exemplu, atât distributivă, cât şi integrativă. Negocierea salariului reprezintă o negociere internă, iar dacă patronul este dur şi nu cedează în faţa cerinţelor angajatului, atunci este o negociere distributivă. În situaţia în care partenerii: angajatorul şi angajatul sunt dispuşi să facă concesii pentru a se ajunge la un acord (încheiere unui contract de colaborare, prelungirea unui contract de muncă sau a unei convenţii), atunci negocierea internă este integrativă. Desigur, dacă patronul are nevoie pentru atingerea unui obiectiv fundamental de un anumit salariat nemulţumit, dar care nu doreşte să părăsească firma, negocierea salariului este o negociere structurală sau principală, deoarece angajatorul şi angajatul vor căuta să ajungă la un acord în ciuda divergenţelor.

Ținând cont de diferitele definiții date negocierii, dar și de conținutul, și structura acestora, se pot identifica următoarele ***funcții ale negocierii***:

- *de informare.* Prin intermediul negocierii se realizează un schimb de opinii și păreri cu privire la anumite probleme cu care se confruntă partenerii;
- *de comunicare.* Negocierea reprezintă o formă a comunicării umane, iar prin intermediul ei se pot stabili noi contacte, legături, relații cu parteneri potențiali;
- *de publicitate.* Negocierea este o modalitate de prezentare a opiniilor și convingerilor firmei cu privire la anumite produse/servicii, idei, persoane, precum și a disponibilității mărfurilor și/sau serviciilor acesteia;
- *de coordonare a acțiunilor.* De regulă, după finalizarea unei negocieri au loc alte discuții de afaceri asupra unor aspecte relevante ale acordului încheiat;
- *de control;*
- *de derutare.* Unele negocieri urmăresc distragerea atenției partenerului sau captarea interesului unui al treilea partener asupra firmei, deoarece aceasta poartă deja tratative pe problema în cauză cu altcineva;
- *de mascare.* Uneori, negociatorii nu urmăresc soluționarea problemei, ci stingerea ei sau eschivarea de la adoptarea unor decizii;
- *de adoptare a deciziilor* în problema care îi interesează pe ambii parteneri;
- *de conciliere* – a unor părți aflate în conflict.

Indiferent de tipul negocierii, dar și de funcțiile îndeplinite de aceasta, trebuie remarcat faptul că, pentru a fi analizată, negocierea necesită abordări din mai multe puncte de vedere și din diferite perspective, ca și comunicarea umană.

Concepte cheie

Afacere
Climat de comunicare
Comunicare
Conținutul negocierii
Funcții ale negocierii
Interesul negocierii
Negociere
Negociere distributivă
Negociere integrativă
Negociere internă
Negociere structurală
Obiectivul negocierii
Poziție de negociere
Putere de negociere
Spațiu de negociere

Întrebări şi teme de dezbatere

1. Definiţi negocierea comercială;
2. Descrieţi o situaţie de negociere comercială. Care este obiectivul negocierii, dar conţinutul acesteia?;
3. Comentaţi diferenţa dintre negocierea distributivă şi negocierea integrativă;
4. Inventaţi o situaţie de negociere în care există interese nenegociabile/interese ascunse;
5. Exemplificaţi negocierea internă;
6. Inventaţi o situaţie de negociere şi descrieţi modalitatea de realizare a unui climat de negociere eficient, precizând aspecte care să se refere la momentul negocierii, distanţa dintre negociatori, formele de salut, contactul vizual, înfăţişarea negociatorilor şi amenajarea sălii de negociere;
7. Comentaţi diferenţele apărute în comportamentul dvs. în situaţii diferite de negociere.

Exemple grile

1. Negocierea nu este:
   a) metodă de generare a tensiunii între indivizi;
   b) orice formă de întâlniri, discuţii, consultări sau alte legături directe sau indirecte;
   c) o acţiune prin care se tratează cu cineva încheierea unei convenţii economice, politice, culturale;
   d) formă de comunicare umană.

2. Identificaţia afirmaţia falsă:
   a) din punct de vedere al afacerilor, termenul de negociere a primit mai multe definiţii;
   b) negocierea nu poartă amprenta distinctă a comportamentului uman;
   c) omul este un negociator continuu;
   d) negocierea este definită ca fiind acţiunea de a purta discuţii în scopul de a ajunge la o înţelegere.

3. Conceptul de negocierea în afaceri prezintă anumite elemente specifice. Care dintre următoarele nu este considerat element specific?
   a) timpul de negociere;
   b) poziţia de negociere;
   c) spaţiul de negociere;
   d) puterea de negociere.

4. Printre factorii de influență ai puterii de negociere nu se înscrie:
- a) mediul de negociere spațial și temporal;
- b) mixul potențial de strategii, tactici și tehnici de negociere;
- c) aptitudinile negociatorului;
- d) viteza și incapacitatea de reacție a părților.

5. Stabilirea unui climat în care comunicare să devină facilă și eficientă nu presupune luarea în considerare a:
- a) momentului ales pentru realizarea negocierii;
- b) distanței dintre parteneri în cadrul negocierii propriu-zise;
- c) existenței aliaților strategici și de conjunctură;
- d) amenajărilor interioare din cadrul sălii de negociere.

6. Linia corpului poate crea diferite raporturi:
- a) de egalitate;
- b) de dominare sau de umilire;
- c) de respect excesiv sau de cedare a controlului negocierii;
- d) de surprindere.

7. Negocierea comercială nu este:
- a) negocierea în afaceri;
- b) negocierea purtată între un vânzător și un cumpărător cu scopul de a încheia un acord: act de vânzare-cumpărare, convenție, contract, comandă, parteneriat etc.;
- c) o acțiune prin care se tratează cu cineva încheierea unei convenții politice;
- d) formă particulară a negocierii, centrată pe existența unui produs și a unei nevoi de satisfăcut prin acesta.

8. Negocierea comercială nu prezintă următoarea particularitate:
- a) este un proces de comunicare doar a unor date economice (preț, termene, posibilități de finanțare etc.);
- b) este un proces organizat, concretizat într-un ansamblu de inițiative, schimburi de mesaje, contracte și confruntări, care au loc între partenerii de afaceri, cu respectarea unor reguli și uzanțe statornicite într-un mediu determinat;
- c) este un proces orientat către obținerea unui produs cu diverse atribute: preț, calitate, termene, condiții de plată, garanții etc., în condiții avantajoase;
- d) este un proces de interacțiune, ajustare și armonizare a intereselor distincte ale părților (aflate în raport de interdependență generat de mediul economic în care partenerii acționează), astfel încât, dincolo de caracterul competitiv al raporturilor dintre părți, acordul de voință să devină reciproc avantajos.

9. Care dintre următoarele nu este funcție a negocierii:
- a) funcția de derutare;

b) funcția poetică;
c) funcția de coordonare a acțiunilor;
d) funcția de adoptare a deciziilor.

10. În funcție de numărul persoanelor implicate în procesul de negociere, negocierile nu pot fi:
a) negocieri interpersonale;
b) negocieri intrapersonale;
c) negocieri colective;
d) negocieri sociale.

11. Negocierea obiectului contractului nu constă în identificarea sau definirea produsului prin:
a) determinarea cantității;
b) precizarea prețului;
c) precizarea calității și a mărcii;
d) garanția calității mărcii.

12. Care dintre următoarele nu este criteriu de structurare a negocierilor:
a) obiectivul negocierilor;
b) comportamentul uman;
c) tipul de interese;
d) spațiul personal.

13. Prin prisma comportamentului uman și a tipului de interese, negocierile sunt:
a) negocieri personale și negocieri colective;
b) negocieri interne și negocieri externe;
c) negocieri naționale, negocieri internaționale și negocieri europene;
d) negocieri oficiale și negocieri neoficiale.

14. După numărul persoanelor implicate în procesul de negociere, negocierile sunt:
a) negocieri personale și negocieri colective;
b) negocieri interpersonale, negocieri intrapersonale și negocieri colective;
c) negocieri naționale, negocieri internaționale și negocieri europene;
d) negocieri interne și negocieri externe.

15. După statutul persoanelor sau poziția instituțiilor implicate în procesul de negociere, negocierile sunt:
a) negocieri guvernamentale și negocieri neguvernamentale;
b) negocieri naționale, negocieri internaționale și negocieri europene;
c) negocieri oficiale și negocieri neoficiale;
d) negocieri personale și negocieri colective.

16. După criteriul „aria de referință”, negocierile nu sunt:

a) negocieri comerciale;
b) negocieri salariale şi ale conflictelor de muncă;
c) negocieri politice (interne şi externe);
d) negocieri intrapersonale.

17. În cadrul negocierilor nu poate fi identificată următoarea formă de negociere:

a) negociere distributivă;
b) negociere integrativă;
c) negociere structurală;
d) negociere externă.

18. Negociere integrativă presupune:

a) rezolvarea problemelor prin găsirea de soluții reciproc acceptabile;
b) abordarea negocierii ca pe o competiție;
c) modificarea atitudinilor de bază ale părților adverse;
d) identificarea unui avantaj reciproc acolo unde există interese convergente.

19. Negocierea distributivă este:

a) amiabilă;
b) blândă;
c) dură;
d) cooperantă.

20. Prin negocierea structurală se urmăreşte:

a) câştigarea pe seama celeilalte părți;
b) modificarea atitudinilor de bază ale părților adverse, deoarece nici una nu-şi poate atinge obiectivul fără cooperarea celeilalte;
c) rezolvarea problemelor prin găsirea de soluții reciproc acceptabile;
d) identificarea unui avantaj reciproc acolo unde există interese divergente.

Răspunsuri corecte

Nr. grilă	Răspuns
1.	a
2.	b
3.	a
4.	d
5.	c
6.	d
7.	c
8.	a
9.	b
10.	d
11.	b
12.	d
13.	a
14.	b
15.	c
16.	d
17.	d
18.	a
19.	c
20.	b

CAP. 9. Abordare procesuală a negocierii în afaceri

O **modalitate de abordare a negocierilor este cea procesuală**, deoarece ***negocierea nu este un moment sau o acțiune de sine stătătoare***. Negocierea este o formă de comunicare umane, iar comunicare, conform axiomei 3, este un proces continuu. Deci şi negocierea este un proces continuu, complex, şi, de multe ori, de lungă durată. Negocierea presupune contacte, cunoaştere reciprocă a partenerilor, manipulare, confruntare, influențare reciprocă astfel încât să se ajungă la un acord de voință a părților. Interesant este că se *poate vorbi despre negocierea în măsură în care interesele partenerilor coincid parțial*. Dacă nu ar exista puncte comune ale partenerilor negocierea ar fi imposibilă, iar dacă interesele ar coincide total, atunci negocierea nu îşi are rostul. Astfel că, din această perspectivă, negocierea poate fi definită ca fiind procesul de punere de acord a două părți asupra punctelor lor comune. *Negocierea însemnând tot ceea ce se întâmplă până se ajunge la acordul final.*

De asemenea, ***negocierea este teritoriul afirmării calităților, cunoştințelor şi abilităților unui negociator.*** Aceasta deoarece unii oameni se nasc cu reale calități de negociator, în timp ce alți oameni se nasc cu defecte de vorbire, spre exemplu. Însă, abilitățile de comunicare pot fi învățate, ca şi tehnicile de negociere. Spre exemplu, Demostene, celebrul orator atenian, a fost bâlbâit[77], dar a exersat foarte mult şi a ajuns la performanțe extraordinare în ceea ce priveşte arta oratoriei.

Deci, deşi, aspectul de *conținut* (subiectul negocierilor) este adesea mai accesibil decât cel *procesual* (modul în care se desfăşoară negocierile, pregătirea pentru ele, regulile de comunicare, construirea interacționării cu partenerul), sunt tactici şi tehnici de negociere care se pot învăța. Evident, participantul la negocieri trebuie să cunoască, în prealabil, perspectivele pe care negocierea le poate deschide, etapele negocierii, principiile de bază ale analizei situației, posibilitățile de acțiune şi mijloacele tactice pentru diferitele stadii ale negocierii respective.

Specialiştii sunt de părere că ***principale caracteristicile*** ale oricărui *proces de negociere* sunt următoarele:

- prezența a nu mai puțin de două părți, fiecare având interese, obiective şi intenții proprii;
- caracterul comun şi convergent al activității, în pofida unor posibile disensiuni între părți;
- suprapunerea parțială şi deosebirea parțială a intereselor părților;
- caracterul unitar şi, în acelaşi timp, eterogen, din punctul de vedere al obiectivelor, al procesului de negociere.

Procesul de negociere presupune mai multe *faze sau stadii intermediare*:

- ❖ **pregătirea negocierii;**
- ❖ **elaborarea strategiei de negociere;**

- **stabilirea pozițiilor şi declararea acestora;**
- **derularea negocierii;**
- **finalizarea negocierii.**

Desigur, sunt specialişti care delimitează 4 sau 6 faze ale procesului de negociere, luând în considerare sau eliminând unele etape, cum ar fi: începerea negocierilor, concesiile şi acordul final (Prutianu Şt., "Manual de comunicare şi negociere în afaceri. II. Negocierea", Editura Polirom, Iaşi, 2000, p. 163, Hiltrop J-M, Udall S., „Arta negocierii", Editura Teora, Bucureşti, 1998, p.23), analiza rezultatelor negocierii, derularea negocierilor etc..

9.1. Pregătirea negocierii

Deşi succesul unei negocieri depinde de modul în care este pregătită, mulți întreprinzători consideră inutil să „piardă" prea mult timp cu pregătirea pentru negocieri, bazându-se pe experiență şi intuiție, ei se conduc după ideea „ne orientăm la fața locului". ***Pregătirea incorectă***, neadecvată poate duce însă la:

- prelungirea nedorită a negocierii;
- pierderea unui partener viabil şi profitabil pe termen lung;
- formarea unei impresii negative;
- pierderea unei afaceri profitabile;
- dezamăgirea partenerului etc..

În general, **pregătirea negocierii** se realizează prin intermediul următoarelor acțiuni:

- **cunoaşterea pieței interne, a climatului de afaceri.** Negociatorii trebuie să cunoască bine legislația comercială în vigoare, reglementările financiar-valutare, capacitatea pieței şi delimitarea segmentului de piață căruia i se adresează, modalitățile de transport, de asigurare a mărfurilor, condiții de promovare a produselor, starea economică şi financiară a partenerului, solvabilitatea şi reputația comercială a acestuia etc.;
- **identificarea partenerilor potențiali.** Această identificare se face sub toate aspectele economice, juridice, politice. Astfel, negociatorul trebuie să-şi cunoască temeinic viitorul partener;
- **definirea obiectivelor proprii** în procesul negocierii (volumul vânzărilor, calitatea mărfurilor, calitatea serviciilor oferite sau solicitate, condițiile de livrare, condițiile de finanțare şi de plată, riscurile posibile, metode şi căi de asigurare, modalități de rezolvarea a eventualelor diferitelor litigii, rata minimă şi maximă a rentabilității, mijloacele necesare atingerii scopurilor propuse etc.;
- **anticiparea obiectivelor partenerului**;

- **simularea negocierii** în vederea stabilirii eventualelor dificultăți care pot să apară în procesul negocierii**;**
- **stabilirea echipei de negociatori.** Echipa de specialiști trebuie să cuprindă specialiști în probleme de finanțare, de comercializare, ingineri, juriști, merceologi etc. Complexitatea echipei de negociatori este dată în primul rând de natura produselor care vor face obiectul tranzacțiilor;
- **stabilirea legăturilor de afaceri cu partenerii potențiali.** Aceasta se va face prin: corespondență (cererea de ofertă și oferta de mărfuri), e-mail, agenții economice, intermediari, contacte directe etc. Cererea de ofertă se poate transforma în comandă, comerciantul indicând marfa, cantitatea și un nivel limită al prețului. Oferta de mărfuri este inițiativa producătorului și poate fi fermă sau facultativă. Conținutul ofertei se referă la următoarele elemente: marfa, calitatea și cantitatea acesteia, prețul și modul lui de determinare, condițiile de piață și termenul de livrare etc..

Însă în vederea **pregătirii pentru negociere** trebuie să se aibă în vederea faptul că aceasta **se desfășoară pe două planuri: material și psihologic**, ambele fiind foarte importante în vederea atingerii obiectivului stabilit.

Evident, pregătire nu este un scop în sine, ci se realizează în vederea desfășurării cu succes a acesteia, adică finalizarea eficientă a negocierii. Mai mult decât atât, este de remarcat faptul că negocierea este, în sine, plină de neprevăzut pentru care negociatorul trebuie să fie pregătit, cel puțin din punct de vedere psihologic. Aceasta nu înseamnă că, în etapa de pregătire a negocierii, vor fi analizate și evaluate toate situațiile posibile, în amănunt. Este de ajuns să fie pregătită negocierea în linii mari, definind acele aspecte absolut necesare pentru asigurarea eficienței negocierii. În acest sens, pot fi delimitate următoarele **etape ale procesului de pregătire pentru negociere**:

- ***elaborarea și aprofundarea aspectelor de conținut ale negocierii;***
- ***pregătirea organizatorică a negocierii.***

În ceea ce privește ***elaborarea și aprofundarea aspectelor de conținut ale negocierii,*** pregătirea pentru negociere presupune[78]:

- **cercetarea pieței;**
- **inițierea contactelor de afaceri;**
- **crearea documentelor-suport pentru negociere**.

Cercetare pieței este etapa în care partenerul este cercetat și investigat sub toate aspectele. În această etapă sunt culese informații cu privire la:

- capacitatea pieței pe care acționează negociatorul;
- segmentele de piață existente și capacitatea de segmentare a acesteia;
- identificarea segmentului de piață care ăl interesează pe negociator;
- caracteristicilor și specificațiilor produselor care fac obiectul interesului negociatorului;

- identificarea furnizorilor care pot oferi astfel de produse;
- alegerea furnizorilor;
- reputația furnizorilor;
- concurența de pe piață etc..

Rezultatul acestei activități este necesar comercianților în vederea formulării şi fundamentării politicii lor de aprovizionare şi de stocare, precum şi pentru formularea comenzilor către furnizori, respectiv formularea clauzelor contractuale referitoare la sortimente. Pentru producători cercetarea pieței este utilă pentru stabilirea structurii şi volumului producției viitoare.

În alegerea furnizorilor se operează cu o serie de criterii care:

- ❑ privesc produsele şi livrările:
  - calitatea produselor şi a materiilor prime;
  - prețul produselor;
  - termenele de livrare şi regularitatea livrărilor;
  - condiții şi facilități de plată;
  - gama serviciilor ce însoțesc livrările etc.;
- ❑ oferă informații despre situația generală a furnizorului (reputația, solvabilitatea, lichiditatea şi imaginea furnizorului pe piață);
- ❑ caracterizează mediul în care funcționează furnizorul.

Prin alegerea furnizorilor se urmăreşte:

- ➢ asigurarea unui beneficiu potențial;
- ➢ dobândirea unui prestigiu;
- ➢ diminuarea riscurilor.

În această etapă, pe baza informațiilor culese este necesar să fie stabilit portretul de afaceri şi profilul tipului psihologic al partenerului. Adică, negociatorul ar trebui să cunoască aspecte legate de educația profesională a interlocutorului, principalele momente ale carierei sale, convingerile, particularitățile personalității sale, pozițiile sociale deținute în timp, temele preferate şi temele „tabu". Aceste informații sunt determinate în procesul elaborării şi alegerii strategiei şi tacticilor de negociere.

Inițierea contactelor de afaceri. În practică există o multitudine de posibilități de stabilire a legăturilor de afaceri, mai ales datorită dezvoltării fără precedent a mijloacelor comunicaționale. Astăzi un potențial partener de afaceri poate fi contactat prin Internet (email, pagină de web, site), fax, telefon, poştă clasică etc.. cu cheltuieli mai mici sau mai mari. Cele mai mici cheltuieli sunt cele generate de contactul prin rețeaua globală care este Internetul. În prezent foarte multe afaceri se realizează prin Internet cu costuri scăzute. În cazul în care contactul este stabilit prin corespondență, un rol important îl au scrisorile de prezentare, cerere de ofertă şi oferta. Aceste modalități de inițiere a unor contacte de afaceri au fost prezentate în cadrul comunicării scrise în afaceri.

De asemenea, la târguri, conferințe, expoziții, prezentări de carte, evenimente majore din viața unei companii, evenimente mondene, lansări de produse etc. se pot stabili contacte directe între potențiali parteneri de afaceri.

Crearea documentelor-suport pentru negociere se referă la elaborarea și strângerea unor documente necesare susținerii argumentației și demonstrației în procesul de negociere. *Principalele documente-suport elaborate în faza de pregătire a negocierii* sunt (adaptare după Șt. Prutianu, "*Manual de comunicare și negociere în afaceri. II. Negocierea*", 2000, p. 165.):

- *planul de negociere*;
- *dosarele de negociere pe domenii de competență*: tehnică, de marketing, financiară și comercială;
- *dosarul privind informații despre situația generală a partenerului* (reputație, profit, cotă de piață, solvabilitate, lichiditate etc.);
- *agenda de lucru* reprezintă un plan schematic care scoate în evidență activitățile preconizate a se derula în procesul de negociere;
- *calendarul negocierilor* vizează programarea în timp a activităților din agenda de lucru;
- *dosarul echipei de negociere* (dacă este cazul);
- *bugetul negocierii* cuprinde cheltuielile necesare desfășurării fiecărei activități din planul de negociere;
- *proiectul de contract/comandă* redactat în limba română, în limba care se negociază (cea a partenerului) și în limba engleză (o limbă de circulație internațional).

Planul de negociere cuprinde activitățile, într-o ordine cronologică, specifice procesului de negociere. Sunt trecute și termen de finalizare, când încep și când se termină aceste activități. De asemenea, aceste activități sunt prezentate în funcție de obiectivele negocierii, componența echipei de negociere, locul de negociere, strategiile și tacticile alese.

Dosarul tehnic al negocierii cuprinde: machete, mostre, eșantioane, fotografii, desene, planșe, fișe tehnologice și de specificație etc., în timp ce dosarul comercial vizează elemente ce vor fi cuprinse în clauzele viitorul contract: condiții de livrare, prețuri și condiții de plată, mijloace și rute de transport, asigurări, ambalajul produselor, modalități de vânzare, etc.),

Dosarul de marketing prezintă informații privind:

- conjunctura pieței: rapoarte, buletine de analiză politică, economică, financiară, socială, vamală etc., analiza nivelului taxelor și impozitelor, tendințele pieței, facilități de ordin comercial, posibilități de repatriere a profitului, aspecte privind neimpozitarea profitului reinvestit etc.;

- concurența sau contextul concurențial: topul firmelor de pe piață, indicele pieței, cotele de piață deținute de primii competitori etc..

Dosarul financiar cuprinde sursele de finanțare ale afacerii, băncile la care poate apela negociatorul sau partenerul de afaceri, potențiali alți finanțatori.

Dosarul privind informațiile despre partener este necesar pentru a se evita situațiile în care partenerul nu-și va putea onora obligațiile contractuale. Astfel, sunt evidențiate informații detaliate cu privire la solvabilitatea și lichiditatea partenerului, la situația sa patrimonială, dar și la relațiile cu alți parteneri de afaceri (bănci, instituțiile statului, salariați (greve, plecări din firmă, fluctuație mare etc.), agenți economici străini etc..).

Dosarul echipei de negociere cuprinde informații detaliate despre fiecare membru al echipei de negociere, componența numerică și calitativă a echipei.

Pregătirea organizatorică a negocierii se referă la următoarele aspecte[60]:

- *alcătuirea programului de primire a partenerilor*;
- *stabilirea locului, datei și orei de desfășurare a negocierilor;*
- *corelarea agendei de lucru și consultarea unor terțe părți, persoane sau organizații care pot fi implicate în încheierea negocierii respective;*
- *alegerea echipei de negociatori sau a negociatorului;*
- *soluționarea problemelor organizatorice* dacă este cazul;
- *definirea abordării generale* (a concepției) și *pregătirea pozițiilor* de pe care se poartă negocierea, inclusiv a variantelor de soluții și de propuneri în legătură cu problemele în discuție.

Alcătuirea programului de primire a partenerilor. Principalele elemente ce se cer a fi rezolvate vizează: ordinea întâmpinării partenerilor, persoanele care se ocupă de această acțiune, cazarea partenerilor (dacă este cazul), aspecte privind întâlnirile, discuțiile și negocierile, recepțiile, vizitarea unor obiective de interes (comercial, turistic, industrial etc.), activități culturale, conducerea și plecarea partenerilor. Pentru soluționarea unor astfel de aspecte firma în cauză poate apela la companii specializate pe organizarea de întâlniri și mese de afaceri.

Stabilirea locului, datei și orei de desfășurare a negocierilor. Stabilirea acestor date trebuie să se facă din timp în funcție de locul unde se află partenerul în momentul contactării acestuia. De asemenea, locul ales trebuie identificat și de către partener.

Din punct de vedere psihologic este foarte importantă alegerea locului de întâlnire: la negociator, la partener sau într-o zonă neutră. Indiferent de alegere, negociatorul trebuie să știe să pună în evidență atuurile create de prezența sa în biroul clientului sau în propriul birou.

Dacă negocierea va avea loc la sediul negociatorului, acesta va alege sala sau biroul, o va decora și amenaja astfel încât să-și asigure avantaje în procesul de negociere, desigur, în funcție de personalitatea și stilul interlocutorului. De

asemenea, va putea respecta regulilor de protocol şi de politeţe proprii, tradiţionale pentru organizatorii unei negocierii sau întâlniri de afaceri. Evident, negociatorul va putea, în procesul argumentaţiei şi demonstraţiei să dispună de experţi şi specialişti în domeniul afacerii respective.

În schimb, dacă se va afla la sediul partenerului sau într-un loc neutru, atunci va încerca să se axeze exclusiv pe problemele negocierii, fără să fie deranjat de alte probleme inerente în desfăşurarea activităţilor curente ale firmei unde lucrează. Important este însă faptul că negociatorul nu va fi perturbat în pregătirea propriu-zisă a negocierii de elemente organizatorice ale acesteia: lansarea invitaţilor, primirea partenerilor, cazarea acestora, crearea unei atmosfere favorabile desfăşurării procesului de negociere etc..

În cazul negocierilor internaţionale, în această etapă de pregătire a negocierii, se stabileşte şi limba în care se va negocia. Aceasta este de regulă limba vorbită de partener.

Stabilirea locului de negociere nu se rezumă la identificarea şi alegerea sălii de negociere, ci vizează pregătirea acesteia, respectiv:

- ✓ realizarea unei iluminări şi sonorizări corespunzătoare, adecvate negocierilor;
- ✓ prezenţa instalaţiei de traducere simultană şi de aer condiţionat;
- ✓ existenţa unui mobilier corespunzător, ergonomic;
- ✓ împărţirea sălii şi aşezarea în spaţiul astfel creat a mobilierului (scaune şi masa de negociere);
- ✓ amenajarea meselor şi prezenţa instrumentelor de scris: creioane, pixuri şi mape cu coli de hârtie;
- ✓ izolarea fonică a sălii;
- ✓ decorarea sălii (ex. fotografii, distincţii şi diplome aparţinând ocupantului unui birou, plante) etc..

Oricum, sala trebuie să denote per ansamblu eleganţă, decenţă, funcţionalitate, sobrietate.

Poziţia scaunelor şi a mesei de negociere este importantă în procesul de negociere, deoarece aşezarea strategică este un mod eficient de a câştiga cooperarea altor oameni. Negociatorii pot utiliza scaunele pentru a scoate în evidenţă rangul şi puterea. Pentru aceasta trebuie să aibă în vedere:

- mărimea şi accesoriile scaunelor;
- înălţimea scaunelor;
- locul unde sunt aşezate în funcţie de interlocutor.

Scaunele din piele, înalte, turnante şi cu spătarul înalt sunt mai prestigioase şi denotă o mare putere, precum şi o poziţie socială înaltă. În ceea ce priveşte locul unde sunt aşezate scaunele în procesul negocierii, dacă se doreşte răspunsuri sincere din partea interlocutorului, atunci *scaunul negociatorului* (turnant, cu braţe şi cu posibilitatea de rotire) va fi aşezat în aşa fel încât trupul negociatorului să fie întors nemijlocit către interlocutor. Rotirea scaunului îi

permite negociatorului să sesizeze diferitele gesturi şi poziţii ale trupului interlocutorului în paralele cu dirijarea discuţiei şi eliminarea unor gesturi proprii care i-ar deconspira intenţiile. Poziţia triunghiulară este recomandată negociatorului dacă doreşte să stabilească relaţii stabile cu partenerul de afaceri. Poziţia unghiului drept oferă posibilitatea interlocutorului de a gândi şi acţiona independent de negociator.

În general mesele de negociere sunt dreptunghiulare, pătrate sau rotunde. În cazul în care masa de negociere este dreptunghiulară, următoarele poziţii de aşezare[68] pot fi luate în considerare:

- **poziţia de colţ**, când interlocutorul se aşează lângă negociator, dar pe o altă latură a mesei. Această poziţie este folosită de parteneri care, deşi nu se cunosc, discută afaceri în vederea colaborării;
- **poziţia de cooperare**, când partenerii se află unul lângă altul pe aceeaşi latură a mesei, este favorabilă pentru oamenii de afaceri care gândesc la fel, care au aceeaşi orientare, se bazează pe aceleaşi principii în afaceri şi în viaţă;
- **poziţia competitiv-defensivă**, când partenerii se află unul în faţa celuilalt, de o parte şi de alta a mesei. Aceasta este o poziţie care reflectă diferenţele existente între punctele de vedere ale celor doi parteneri, masa fiind o barieră solidă între ei. În cazul poziţiei competitive, discuţiile de afaceri sunt mai scurte şi mai la obiect decât în oricare din celelalte poziţii;
- **poziţia independentă**, când interlocutorul este aşezat în diagonală faţă de negociator, induce senzaţia că interlocutorul nu doreşte să stabilească raporturi de afaceri cu negociatorul. Poziţia independentă exprimă indiferenţă faţă de negociator şi faţă de propunerea sa.

Prin stabilirea locurilor la masa de negociere, negociatorul poate să-şi pună în aplicare strategia de negociere aleasă. Astfel, dacă doreşte o negociere sinceră, de cooperare cu partenerul, atunci îl va aşeza pe acesta lângă el, fie pe aceeaşi latură a mesei, fie pe o latură alăturată, niciodată opusă. Dacă strategia aleasă este de dominare, atunci interlocutorul va fi aşezat în faţa negociatorului, partea opusă acestuia.

Mesele pătrate generează relaţii de competitivitate sau defensive între parteneri cu acelaşi statut social. Acestea sunt adecvate discuţiilor de afaceri scurte, care se rezumă la fapte.

Masa rotundă creează o atmosferă relaxantă în timpul negocierii, facilitând convingerea interlocutorului şi fiind utilizată când partenerii au acelaşi statut şi putere în companiile lor.

În prezent, în diferite tratative se folosesc şi *mesele în formă de semicerc*, mai ales când procesul de negociere se desfăşoară la sediul clientului (interlocutor), iar firma ofertantă participă cu o echipă de negociatori. Echipa de

negociatori va fi aşezată pe semicerc, de la dreapta la stânga interlocutorului, în funcţie de poziţia şi statutul fiecărui membru în cadrul echipei.

Corelarea agendei de lucru şi consultarea unor terţe părţi, persoane sau organizaţii care pot fi implicate în încheierea negocierii presupune, în primul rând, sub aspect organizatoric, stabilirea unor relaţii de lucru cu partenerul şi delimitarea zonelor de interese reciproce sau convergente.

Agenda de lucru se stabileşte astfel încât *să respecte regula „clopotului ordinii de zi" (*Tropman, John and Morningstar, Gerch, *Meetings: How to Make Them Work for You,* 1985, p. 186.*).* Corespunzător aceste reguli, aspectele importante sau dificile ale negocierii vor fi stabilite în prima parte a agendei de lucru, lăsându-le pe cele mai puţin importante în a doua jumătate a întâlnirii. Desigur, şi partenerul trebuie să fie de acord cu această ordine a problemelor ce vor fi discutate.

Alcătuirea delegaţiei (echipei de negociatori). Întotdeauna, numărul membrilor echipei de negociere este stabilit în funcţie de numărul şi dificultatea problemelor supuse rezolvării prin negociere şi nu de componenţa echipei partenerului. Desigur, un număr mare de negociatori înseamnă mai multe avantaje: informaţii relevante, posibilităţi reale de analiză şi sinteză a informaţiilor primite de la partener, o mai bună expunere a argumentelor şi a probelor etc.. Dar, în acelaşi timp, o echipă de negociere numeroasă poate să însemne şi dificultăţi în luarea rapidă a unor decizii, în prelungirea fără rost a unui proces de negociere. De altfel, studiile întreprinse asupra numărul optim de negociatori din cadrul unei echipe arată că, pe măsură ce numărul negociatorilor creşte, scade calitatea dezbaterilor şi a deciziilor adoptate.

În ceea ce priveşte calitatea echipei de negociere, aceasta se fundamentează pe atragerea în cadrul echipei a diferiţilor negociatori care se completează reciproc sub aspectul calităţilor şi competenţe lor deţinute. În ceea ce priveşte competenţele deţinute de negociatori, sunt necesare cele în domeniul comercial (calitate, cantitate, preţ, politică comercială, metode de vânzare, livrare, transport etc.), tehnic (performanţe tehnice, randament, mentenabilitate, fiabilitate, asistenţă tehnică, know-how etc.), financiar (condiţii de plată, riscuri, credite, garanţii etc.) şi juridic (penalităţi, asistenţă juridică, litigii, forţă majoră, arbitraj etc.). ***Calităţile unui negociator*** sunt:

- cultură generală vastă;
- uşurinţă în comunicare;
- logică în gândire;
- pregătire profesională solidă;
- adaptabilitate şi flexibilitate;
- cunoştinţe temeinice în ceea ce priveşte arta negocierilor;
- capacitate de analiză şi sinteză;
- capacitate de ascultare;
- încredere în sine;

- rezistență la stres;
- comportament pozitiv. Specialiştii sunt de părere că un negociator pozitiv este:
  - ✓ **P**lăcut;
  - ✓ **O**ptimist;
  - ✓ **Z**âmbitor;
  - ✓ **I**nventiv;
  - ✓ **T**onic (vivace);
  - ✓ **I**nfluent;
  - ✓ **V**iguros (puternic);
- spirit de observație;
- capacitate de comunicare socială;
- capacitate de înțelegere a situațiilor şi a partenerului;
- spirit liber, deschis, capabil de autocontrol;
- abilitate de a ieşi din situații tensionate, ridicole şi/sau ambigue;
- prezență de spirit, indiferent de situație;
- inteligență;
- spirit creator şi inovator;
- curaj;
- bun-simț;
- spirit constructiv, de cooperare şi de colaborare.

Aceasta înseamnă că, în cadrul echipei de negociere, un negociator va avea capacitate de sinteză şi analiză, altul va fi creator, inovator şi cu mare capacitate de comunicare în vederea expunerii creative a argumentelor şi probelor, în timp ce alții vor îndeplini alte roluri în funcție de calitățile avute. Însă, ce este foarte important, în cadrul unei echipe de negociatori, este spiritul de echipă care trebuie să se manifeste, spirit influențat de şi compatibilitatea psihologică a membrilor echipei.

În ceea ce priveşte genul membrilor echipei, specialiştii în domeniu consideră că o echipă mixtă, alcătuită din bărbați şi femei este mult mai eficientă decât una omogenă din acest punct de vedere.

Alcătuirea echipei de negociere presupune şi stabilirea unui şef al echipei de negociere, care trebuie să fie competent în domeniul afacerii respective, să fie un bun organizator şi coordonator şi să-şi asume responsabilitatea deciziilor luate.

Odată alcătuită echipa de negociere, următorul pas se referă la pregătirea acesteia în vederea desfăşurării cu succes a negocierilor. Pregătirea echipei vizează elemente ce țin atât de modalitățile de comunicare dintre membrii echipei de negociere (coduri de comunicare verbale, nonverbale şi paraverbale), cât şi de *concepția şi conținutul negocierii (obiectivele negocierii, interesele partenerului, stilul de negociere, strategia şi tactica de negociere).*

Definirea abordării generale (a concepției) şi *pregătirea pozițiilor* de pe care se poartă negocierea, inclusiv a variantelor de soluții şi de propuneri în legătură cu problemele în discuție reprezintă o altă etapă în pregătirea organizatorică a negocierii. Aceasta deoarece, în general, pregătirea negocierii vizează şi elemente ce țin de ***pregătirea şi planificarea strategiei de negociere,*** respectiv:

- *stabilirea sistemului de obiective;*
- *identificarea intereselor partenerului şi anticiparea reacțiilor acestuia la propunerile negociatorului;*
- *alegerea modalității de abordare a negocierii (bazată pe principii, pe stilul de negociere, pe argumentație şi demonstrației);*
- *alegerea stilului de negociere;*
- *elaborarea strategiei de negociere;*
- *alegerea tehnicilor şi tacticilor de comunicare şi de negociere eficiente.*

Sistemul de obiective al negociatorului se stabileşte după ce în prealabil a fost analizată problema supusă rezolvării şi a fost diagnosticată situația (de conflict sau de cooperare) în care acesta se află în raport cu partenerul. Obiectivele stabilite de negociator trebuie să fie concrete şi nu generale, putând fi comensurate. De asemenea, *definirea fiecărui obiectiv presupune stabilirea* [78]:

- *termenelor de realizare* (ex. livrarea a 20 de kg până la 10 ianuarie);
- *metodelor şi instrumentelor de control şi evaluare a gradului de realizare*;
- *bugetului pentru realizarea fiecărui obiectiv*, în parte;
- *responsabilităților pentru fiecare individ în parte*;
- *realistă a limitelor maxime şi minime ale obiectivelor* şi concesiilor cerute sau acordate partenerului.

Odată identificate funcțiile negocierii în cauză şi a scopului acesteia, inclusiv a sistemului de obiective, negociatorul sau echipa de negociere trebuie să *identifice obiectivele presupuse ale partenerului.* De obicei, aceste elemente sunt suficiente pentru a formula clar, *modalitatea de abordare a viitoarelor negocieri*, modalitate care nu se schimbă pe parcursul negocierii.

În cadrul *elaborării strategiei de negociere se acordă o atenție sporită identificării şi stabilirii posibilelor variante de soluționare a problemelor, dar şi pregătirii propunerilor, argumentării şi demonstrării acestora.* O bună pregătire a negocierii presupune o analiză a numărului maxim de variante posibile de soluționare a problemei spuse rezolvării. Psihologii sunt de părere că negociatorul trebuie să se orienteze către un pachet de soluții şi nu doar spre o soluție cu mai multe variante posibile în funcție de factorii şi condițiile care apar în timpul negocierii.

Pregătirea propunerilor, argumentarea şi demonstrarea lor vizează, în primul rând formularea propunerilor ce vor fi adresate partenerului, precum şi crearea documentelor de suport. În acest stadiu al pregătirilor pentru negociere sunt luate în consideraţie ***particularităţile personalităţii interlocutorului: naţionale, culturale, profesionale, religioase, psihologice, sociologice, de vârstă, de gen etc.*.** Acesta este momentul în care este valorificată activitatea de culegere a informaţiilor despre partener. Evident, toate aceste momente organizatorice sunt incluse în planul general al negocierii.

În vederea pregătirii pentru negociere pot fi utilizate următoarele **metode de pregătire**:

- ***metoda şedinţelor*** grupului de lucru. În timpul acestor şedinţe se stabilesc sarcinile şi responsabilităţile fiecărui individ din cadrul grupului, se stabilesc obiectivele, se alcătuiesc planurile de pregătire a negocierii, se analizează şi se sintetizează informaţiile culese şi înregistrate, se pregătesc documentele necesare susţinerii negocierii, se creionează proiectul de contract etc.;
- ***metoda brainstorming*** este necesară pentru identificarea soluţiilor la problema supusă rezolvării prin negociere;
- ***metoda scenariilor*** este utilă pentru stabilirea diferitelor reacţii, comportamente şi atitudini ale partenerului;
- ***metoda simulării*** poate fi utilizată pentru simularea argumentării sau a întregului proces al negocierii în vederea dobândirii deprinderilor necesare desfăşurării procesului de argumentaţie şi demonstraţie sau al negocierii.

În timpul pregătirii negocierii are loc dezvoltarea relaţiilor dintre părţi, prin interacţiunea directă a acestora, prin intermediul consultărilor, al schimbului de scrisori, faxuri, emailuri, propuneri de ofertă, al convorbirilor telefonice etc..

9.2. Stabilirea poziţiilor

Odată terminată pregătirea pentru negociere are loc demararea negocierii, care începe cu ***declararea interesului părţilor în vederea realizării tranzacţie sau,*** dezvoltării unei relaţii stabile, de durată.

Mai întâi se desfăşoară *protocolul de deschidere a negocierilor şi de prezentare a partenerilor*. De fapt deschiderea negocierii începe prin prezentarea partenerilor, respectiv a şefilor echipelor de negociere şi a membrilor respectivelor echipe. În acest moment sunt transmise informaţii cu privire la atitudinea, părerea, tipul de comportament, trăsăturile de personalitate ale membrilor echipei de negocieri, aspiraţiile şi intenţiile acestora. Evident, *protocolul de prezentare presupune respectare unor reguli de politeţe*: salutul de întâmpinare, strângerea de mână, ordinea în care se salută, înmânarea unor daruri simbolice etc.. Astfel, agenţii comerciali care se deplasează la client vor aştepta ca acesta să le întindă

mâna şi nu vor face niciodată ei acest gest, care duce cu siguranţă la nefinalizarea actului de vânzare-cumpărare. Aceasta se datorează faptului că, de cele mai multe ori, agresaţi de prezenţa agenţilor comerciali, cumpărătorii se simt încorsetaţi să facă ceva ce nu doresc de fapt: să cumpere, indiferent de natura produsului.

De asemenea, în deschiderea negocierii se abordează teme de discuţie cunoscute: sport, vreme, politică etc.. În situaţia în care partenerii se cunosc se poate discuta despre familie, realizări personale, proiecte de viitor etc..

Protocolul de deschidere a negocierilor poate influenţa în mod hotărâtor finalizarea negocierilor. De aceea, negociatorii îşi vor stabili un buget generos pentru organizarea unor mese festive pentru deschiderea negocierilor, dar şi pentru cadourile oferite partenerilor.

Odată prezentările făcute într-o ambianţă favorabilă, partenerii vor discuta despre agenda de lucru: structura programului de negociere (problemele ce se cer a fi rezolvate, prezentate într-o anumită succesiune), ordinea discutării diferitelor probleme, timpul necesar rezolvării diferitelor puncte, regulile urmate în tratativele purtate etc..

Negocierile sunt indispensabile datorită faptului că între indivizi, firme, organizaţii există atât interese convergente, cât şi interese convergente. Unii indivizi îşi doresc un salariu mai mare, alţii îşi doresc un profit mai mare. Astfel că, la prima vedere, interesele lor sunt divergente, însă, există şi nevoi comune: nevoia de afiliere, de apartenenţă, de putere, de colaborare etc., care îi determină să negocieze pentru atingerea obiectivelor lor.

De regulă, finalizarea negocierii se realizează dacă există interese şi nevoi convergente. De fapt, cu cât interesele partenerilor converg, cu atât negocierea se va finaliza cu rezultate favorabile, într-un timp cât mai scurt. Evident, există şi interese divergente între diferiţi parteneri, iar finalizarea negocierii presupune faptul că poziţia de ieşire din negociere va fi aceeaşi pentru ambele părţi, adică, deşi au avut interese divergente la începutul negocierii, partenerii, în urma tratativelor duse, au reuşit să depăşească fazele critice şi să ajungă la un consens.

Stabilirea poziţiilor de negociere presupune identificarea intereselor şi nevoilor fiecărui negociator în parte. Pe parcursul negocierii există următoarele categorii de ***poziţii de negociere*** (adaptare după Şt. Prutianu, "*Manual de comunicare şi negociere în afaceri. II. Negocierea*", 2000, pp. 37-43.):

- ***poziţia de deschidere a negocierii*** reprezintă punctul de plecare în negociere şi ia forma primei propuneri (ofertă) făcută de către unul din cei doi parteneri de negociere. Desigur, această primă ofertă nu reprezintă şi obiectivul stabilit iniţial al respectivului negociator;
- ***poziţia de intrare*** reprezintă răspunsul partenerului la declararea poziţiei de deschidere a negociatorului;
- ***poziţii de ruptură***. Poziţia de ruptură reprezintă acel nivel al ofertei sub care unul din negociatori nu mai este interesat să discute. Aceste poziţii nu sunt declarate de negociatori, însă ele pot fi conştientizate când partenerul

exagerează. De asemenea, poziția de ruptură poate fi sesizată de flerul unui negociator sau printr-o muncă asiduă a acestuia în faza de pregătire a negocierii;

- ***poziții obiectiv***. Poziția obiectiv, conform denumirii, reprezintă interesul real al negociatorului, respectiv ținta sa şi se află între poziția de intrare şi cea de ruptură;
- ***poziția de consens*** reprezintă interesele şi nevoile comune ale partenerilor. Aceasta deoarece între poziția de deschidere/intrare şi pozițiile obiectiv ale negociatorilor există o soluție acceptabilă de către ambele părți, adică un consens.

În faza finală a negocierii, partenerii se află într-o poziție de ieşire: fie de ruptură, fie de consens.

Poziția de deschidere poate fi adoptată de oricare din cei doi parteneri de negociere. De regulă negociatorul mai curajos sau pentru care finalizarea afacerii este mai importantă îşi asumă poziția de deschidere în negociere. Aceasta însă nu va fi niciodată plasată nici prea departe de obiectivul inițial stabilit, nici prea aproape. Cel care îşi declară primul oferta o va face astfel încât să dispună de o marjă de manevră în negocierea propriu-zisă. De asemenea, propunerea sau oferta va fi construită din două părți: condiția (ce se vrea a se obține) exprimată precis, concret şi oferta propriu-zisă (ceea ce se oferă, la schimb), exprimată vag.

Partenerul îşi va declara poziția de intrare prin ***respingerea propunerii negociatorului***, dar numai după ce, în prealabil, a explorat şi dezbătut propunerea primită. Evident, respingerea primei oferte se va face tot condiționat, cunoscându-se astfel problemele ce se cer a fi discutate. Aceasta deoarece există o regulă a negocierii, aceea de a nu se accepta niciodată prima propunere, indiferent cât de atractivă ar părea aceasta (G. Kennedy, Negocieri, Editura Nemira, Bucureşti, 1998, p. 145). Prin clarificarea pozițiilor de negociere are loc fundamentarea obiecțiilor, a solicitărilor de concesii, a argumentației şi a demonstrației ulterioare.

9.3. Derularea negocierii

Derularea procesului de negociere propriu-zisă constă într-o succesiune de contacte şi runde de discuții de afaceri, tatonări, pledoarii, schimburi de informații, concesii, observații şi obiecții etc., care conduc la realizarea sau nu a acordului de voință al părților[78].

Desfăşurarea negocierilor se realizează pe baza unor tehnici precise de negociere, după ce, în prealabil, au fost clarificate pozițiile de negociere. În această fază a *negocierii se dezvăluie intențiile, se fac promisiuni* („Clienților fideli le oferim reduceri de preț semnificative”) *şi se formulează pretenții* („Calitatea produselor dvs. este sub calitatea cu care ne-am obişnuit clienții”).

În cadrul etapei de derulare a negocierilor, ***comunicarea, ascultarea activă şi argumentația*** sunt esențiale pentru asigurarea unui climat de cooperare între părți.

Aşa cum s-a precizat deja, la rădăcina celor mai multe probleme de comunicare stă limbajul şi problemele de percepere sau de credibilitate. Pentru o comunicare curată şi avantajoasă pentru parteneri anumite atitudini şi comportamente sunt indispensabile. Printre atitudinile indispensabile se înscriu: buna credință, rezolvarea diferențelor de percepție a fenomenelor, schimbare a propriilor păreri sub influența altora. Comportamentele indispensabile unei bune comunicări sunt: ascultarea activă, dialogul pornit de la un punct comun de referință sau de la un punct asupra căruia părțile sunt de acord, prezentarea problemelor astfel încât să fie înțelese de către partener.

O bună comunicare se realizează dacă fiecare partener va căuta să încerce să îl înțeleagă pe celălalt şi apoi să se facă înțeles. De asemenea limbajul este foarte important. Când relațiile de afaceri sunt încordate importanța cuvintelor este majoră, altfel negociatorul riscă să nu fie înțeles de interlocutor, asta în cel mai bun caz, sau să jignească, să provoace o scenă sau o ruptură în relațiile de afaceri. Pe de altă parte, unde există încredere şi bune intenții, comunicare se realizează facil. Cheia comunicării eficiente este relația de la om la om, deoarece abilitatea de a comunica în afaceri poate fi benefică sau nu. Comunicare eficientă necesită abilități, iar dezvoltarea lor necesită practică[18]. Prin practică semnalele, semnele şi simbolurile vor fi corect decodificate.

Argumentația trebuie să înceapă cu demonstrarea înțelegerii clare a punctelor de vedere ale partenerului. Apoi se prezintă toate elementele necesare susținerii argumentelor. Formularea lor se va face astfel încât să fie cât mai uşor înțelese de partener. Argumentele să fie clare şi logic ordonate, pornind de la interesele urmărite. Pentru întărirea argumentelor şi creşterea forței de convingere se folosesc tactici de *persuasiune*[78] *(mesaje verbale, paraverbale şi nonverbale):*

- *negative:*
  - *avertismentul (mesaj verbal: "Dacă nu acceptați această soluție, ne putem adresa unei terțe persoane pentru rezolvarea litigiului"; mesaj paraverbal: accentuarea cuvântului "dacă", pauză; mesaj nonverbal: palmele deschise, privire sinceră, înclinarea capului într-o parte);*
  - *amenințarea (mesaj verbal: "În situația în care livrarea nu va fi făcută la timp, vom apela la un alt furnizor"; mesaj paraverbal: accentuarea cuvântului" livrarea"; mesaj nonverbal: încruntarea privirii către interlocutor, piciorul drept în față, amenințător);*

- *represaliile (mesaj verbal: "Suntem nevoiți să nu mai apelăm la dvs. pentru că produsele nu corespund calității contractate"; mesaj paraverbal: accentuarea perifrazei "produsele nu corespund calității contractate", ton ferm, uşor ridicat; mesaj nonverbal: capul ridicat, privirea oficială şi brațele închise).*

❖ *pozitive:*

- *promisiunile (mesaj verbal: "Avem şi prețuri speciale pentru clienții fideli. Putem face şi unele discount-uri"; mesaj paraverbal: după prima propoziție se face pauză, se accentuează "clienții fideli" şi "discount-uri", ton degajat; mesaj nonverbal: privire deschisă, zâmbet sincer, înclinarea capului, palmele etalate, piciorul drept împins înainte);*
- *recomandările (mesaj verbal: "Calitatea produselor noastre este apreciată pe piața europeană. De aceea suntem siguri că veți fi competitivi pe această piață"; mesaj paraverbal: se accentuează cuvintele "calitate", „europeană", „competitivi", tonul este normal; mesaj nonverbal: capul este înălțat, bărbia este împinsă înainte, iar mâinile aduse la spate cu una din palme cuprinzând cealaltă mână);*
- *recompensele (mesaj verbal: "Putem să vă livrăm o cantitate mai mare dacă acceptați un termen mai lung"; mesaj paraverbal: pauză după cuvântul "dacă", se accentuează "dacă" şi "termen", tonul este cald, moderat; mesaj nonverbal: privire oficială, deschisă, negociatorul are trupul întors direct către partener).*

Obiecțiile partenerului nu vor fi combătute cu duritate ci cu înțelegere folosindu-se mai multe metode: eludarea, reformularea obiecțiilor, trecerea peste anumite aspecte ale obiecțiilor, compensarea acestora etc.

Obiectul negocierii îl constituie, pe ansamblu, clauzele acordului (contractului, comenzii, actului de vânzare-cumpărare etc.) ce urmează a fi încheiat, obligațiile ce şi le asumă fiecare parte şi prestațiile de urmează să fie efectuate.

Tratativele dintre parteneri înseamnă un şir de concesii şi de compromisuri, pe care şi le fac reciproc negociatorii, în funcție de circumstanțele concrete ale situație date şi intereselor lor reale. **Concesia** este renunțarea

unilaterală de către un partener de tratative la unele din condițiile formulate pentru realizarea acordului. **Compromisul** este soluția la care ajung partenerii prin acordarea de concesii reciproce, în scopul deblocării tratativelor şi facilitării perfectării acordului.

9.4. Finalizarea negocierii[65]

Finalizarea negocierilor se realizează în decizii care reprezintă de fapt încheierea acestor negocieri. Negociatorul are nevoie de prezență de spirit, de clarviziune, de simț al oportunității pentru a sesiza momentul concluziei şi a evita prelungirea inutilă a discuțiilor.

Rezultatul negocierii îl reprezintă tranzacția, definită ca „un schimb de valori între două părți".

În general, diferitele înțelegeri de afaceri sunt materializate în contracte economice, considerate prin multitudinea clauzelor pe care le cuprind, ca principala formă de legătură între agenții economici.

Contractul – materializarea acordului de voință al părților – reprezintă suportul juridic al oricărei tranzacții comerciale.

Contractul comercial este definit ca fiind acordul dintre două sau mai multe persoane, realizat în scopul de a crea, modifica sau stinge raporturi juridice de drept comercial.

Contractul îndeplineşte rolul de instrument juridic de înfăptuire a schimburilor comerciale. Ele se supun aceloraşi reguli generale de existență şi validitate, ca şi contractele civile, deosebindu-se de acestea prin anumite particularități legate de natura lor comercială, prevăzute în Codul comercial şi alte legi comerciale.

Conținutul contractelor comerciale. Prin conținutul contractelor comerciale se înțelege totalitatea drepturilor şi obligațiilor cu caracter comercial materializată în clauzele contractuale convenite între părți.

Clauzele unui contract sunt determinate de obiectul contractului, de regulă. Unele clauze sunt generale, de drept comun, care se regăsesc în majoritatea contractelor, alte clauze sunt specifice.

Contractele comerciale, conțin în principal, următoarele clauze necesare:

- identificarea părților şi a reprezentanților lor, numele şi domiciliul, respectiv denumirea şi sediul lor;
- obiectul contractului, cu denumirea produselor, prestațiilor sau lucrărilor care fac obiectul contractelor, precizându-se cantitatea, calitatea, sortimentul şi garniturile, ambalajele, marcarea şi alte caracteristici determinante ale mărfii;
- durata contractului, obligația de livrare a mărfii, termenele şi locul de executare a obligațiilor, modalitățile de recepție şi de rezolvare a eventualelor reclamații;

- prețul şi modalitatea de plată, contul de decontare al părților, băncile unde se află deschise conturile;
- garanțiile privind calitatea mărfii, ambalajul, marcarea şi etichetarea, expedierea şi transportul;
- clauzele asiguratorii corespunzătoare, menite să neutralizeze ori să evite riscurile, ținând seama de conjunctura internă şi externă;
- clauze referitoare la obligația cumpărătorului de preluare a mărfii;
- clauze privind condițiile de expediție, încărcare, descărcare, transport şi asigurarea mărfii în timpul transportului;
- alte drepturi şi obligații ale părților;
- răspunderea contractuală a părților, forța majoră, legislația aplicabilă, jurisdicția competentă şi orice alte clauze necesare care se vor conveni de părți.

În funcție de natura, trăsăturile generice şi obiectul operațiunilor comerciale se pot distinge diferite tipuri de contracte comerciale, cum ar fi:

- vânzarea comercială;
- mandatul comercial;
- comisionul;
- depozitul comercial;
- transportul de mărfuri şi de persoane;
- asigurări;
- leasing;
- franciză etc..

Contractul comercial este un contract cu titlu oneros (fiecare parte contractantă se obligă pentru obținerea unui avantaj), sinalagmatic (generează drepturi şi obligații reciproce între părți), consensual (simplu acord de voință fiind suficient pentru a da naştere la obligații). Contractele comerciale sunt fără excepții acte sau fapte de comerț întrucât au un caracter de interpunere în schimb (cumpărarea mărfurilor cu intenția de revânzare) şi un caracter speculativ, fiecare din părți urmărind realizarea unui câştig.

În **funcție de obiectul actelor de schimb**, contractele comerciale sunt:

- contracte de antrepriză;
- contracte de livrare de materii prime, materiale şi produse;
- contracte de leasing;
- contract de licență de brevet de invenție;
- contract de marcă de fabrică;
- contracte pentru prestări de servicii (mandatul comercial, comisionul etc.);
- contracte de cooperare economică;
- contracte de aport valutar (cumpărarea de mărfuri din afara granițelor unei țări).

În **funcție de complexitatea şi structura lor**, contractele comerciale sunt:

- unitare, când implică un singur acord de voință al părților (contractul de antrepriză);
- complexe, când implică mai multe acorduri de voință, care sunt legate între ele, printr-o finalitate economică comună (contracte de leasing, contractul de factoring, contractul de construcții-montaj);

În **raport cu durata pe care se încheie**, contractele comerciale se pot clasifica în:

- contracte de scurtă durată, care se încheie pentru operațiuni ocazionale care se execută dintr-o dată sau a căror perioadă de executare nu depăşeşte un an;
- contracte de durată medie, sunt acele contracte care s execută într-o perioadă de până la cinci ani;
- contracte de lungă durată, adică contracte cu executare succesivă, cu o durată mai mare de cinci ani, în special contracte de comerț exterior.

Dacă în sens juridic obiectul contractului comercial este constituit din ansamblul obligațiilor pe care părțile şi le asumă prin acordul de voință, în sens practic, comercial, prin **obiectul contractului se înțelege marfa** asupra căreia poartă obligațiile partenerilor. Stabilirea obiectului contractului presupune identificarea mărfii, prin determinarea cantității, calității, ambalajului şi mărcii, precum şi în precizarea obligațiilor partenerilor în legătură cu marfa.

Denumirea mărfii care face obiectul contractului trebuie stabilită astfel încât să înlăture cu desăvârşire orice posibilitate de înțelegere greşită. În cazul bunurilor fungibile este suficientă trecerea denumirii complete şi a tipului de marfă conform uzanțelor comerciale. Pentru bunurile nefungibile şi servicii este necesară enumerarea elementelor care contribuie la individualizarea produsului sau a serviciului: descrierea exactă, tehnologia de fabricație sau execuție, caracteristici tehnice reprezentative, referirea la catalogul, listei, mostrei, tehnicii, eşantionului sau mărcii produsului sau serviciului respectiv.

Cantitatea mărfii se determină prin folosirea unităților de măsură, în funcție de uzanțele cu privire la măsuri şi greutăți, de pe piața respectivă. Cantitatea mărfii se determină la locul din care se face expedierea mărfii, dar părțile pot să cadă de acord ca stabilirea acesteia să se facă la locul de destinație. Desigur, se poate realiza o dublă determinare a cantității mărfii, atât la locul de expediție, cât şi la locul de destinație.

La determinarea greutății unor mărfuri se ține seama de caracteristicile tehnice care definesc greutatea fizică şi greutatea substanței efective (pentru cereale, fibre trebuie precizat procentul de umiditate, pentru alte produse este necesar a fi indicată concentrația în substanță utilă etc.).

În contract este necesar să se prevadă documentele care atestă cantitatea mărfurilor, cum sunt:

- factura;

- scrisoarea de trăsură;
- conosamentul;
- chitanţa poştală, dacă mărfurile se expediază prin poştă.

Calitatea mărfii se determină prin mai multe metode: pe bază de descriere, prin mostre, pe bază de tipuri de mărfuri prin standarde, pe baza vizionării mărfii, prin utilizare a unor formula consacrate („tel quel", sau „tale quale"), norme, degustare etc. Mostrele sunt depuse spre păstrare până la completa executare a contractului la o terţă persoană, cum ar fi: Camera de Comerţ şi Industrie, Bursa de Mărfuri etc.

Certificatul de calitate al produsului sau serviciului este mijlocul prin care un organism independent distinct de producător, importator sau vânzător ori prestator de servicii, atestă şi garantează cumpărătorului că un produs sau serviciu este conform caracteristicilor descrise într-un act însoţitor sau într-un caiet de sarcini. Controlul calitativ al mărfurilor în comerţul modern se face de către firme specializate care acţionează în numele cumpărătorilor, ca mandatari ai acestora.

În ceea ce priveşte **ambalajul**, în contract trebuie precizat expres felul acestuia. Dacă vânzătorul şi cumpărătorul nu se înţeleg anticipat asupra ambalajului, vânzătorul este obligat să predea cumpărătorului marfa într-un ambalaj uzual.

Preţul mărfii reprezintă obiectul obligaţiei cumpărătorului şi el este concretizat într-o sumă de bani, determinată sau determinabilă. Deci, preţul este suma de bani pe care cumpărătorul se obligă să o plătească vânzătorului în schimbul bunului cumpărat. Preţul se înscrie în contract fie pe unitatea de produs, fie ca o sumă globală pentru întreaga cantitate de marfă care face obiectul contractului.

În contract trebuie să fie precizate şi unele aspecte legate de preţul mărfii, cum ar fi: cantitatea pentru care se calculează preţul, modul în care se va face plata, reducerile de preţ pe care le acordă vânzătorul cumpărătorului. Preţul mărfii se stabileşte de către vânzător în funcţie de costuri, de cerere, de concurenţă, de caracteristicile pieţei pe care acţionează.

Condiţiile de livrare şi plată reprezintă obiectul altor clauze contractuale. Condiţiile de livrare reprezintă ansamblul condiţiilor legate de determinarea locului şi a momentului în care, odată cu trecerea mărfii de la vânzător la cumpărător, are loc şi transferarea cheltuielilor şi a riscurilor pe care le implică livrarea. Acestea se reglementează conform prevederilor contractului, a regulilor şi a uzanţelor comerciale.

Termenul de livrare poate să fie determinat de la început în contract, sau să fie determinat la o dată fixă, fie în funcţie de un eveniment cert al cărui moment de realizare poate să fie cunoscut părţilor. Cu alte cuvinte, data de livrare poate să fie expres stabilită de cele două părţi contractuale sau să urmeze a fi stabilită în cursul unei perioade de timp. În cazul în care livrarea trebuie efectuată într-o

perioadă determinată de timp (săptămână, lună, trimestru, semestru), vânzătorul este obligat, în principiu, cel care are dreptul să fixeze data exactă a livrării.

Modalitățile de livrare se referă la faptul că livrarea se poate face global sau în tranșe.

Condițiile de plată. Între livrarea mărfii și efectuarea plății există o strânsă interdependență, acestea fiind, de fapt, principalele obligații ale celor două părți contractante.

De regulă, vânzătorul pretinde plata mărfii la livrare, iar cumpărătorul dorește să o plătească după ce a aceasta a fost examinată. Plata se poate efectua în numerar, prin cambie sau la vedere, adică la primirea documentelor pentru marfa cumpărată.

Condițiile de plată se referă la determinarea locului și a termenului de decontare a prețului, la modalitatea de plată, la moneda în care se va efectua plata, la garanțiile oferite de cumpărător și la documentele necesare.

Modalitatea de plată este mecanismul prin care documentele ce atestă livrarea mărfii și reprezintă marfa sunt trimise cumpărătorului. În schimbul documentelor, cumpărătorul va trebui să plătească prețul convenit sau să se angajeze printr-un instrument de plată că va plăti ulterior.

Derularea contractelor comerciale reprezintă conținutul relațiilor postcontractuale dintre comercianți și producători. Acest proces constă în ansamblul activităților desfășurate de către vânzător, cumpărător și terțe firme privind producerea mărfurilor contractate, efectuarea controlului, ambalarea, expedierea și transportul lor până la destinație, în condițiile stabilite de partenerii de afaceri, precum și cele privind plata prețului, prin intermediul băncilor comerciale.

Noțiunea de derulare a contractelor are un conținut mai larg decât cea de executare a contractelor, implicând o serie de activități fizice și economice menite să ducă la transferarea mărfurilor de la vânzător la cumpărător.

Activitatea de derulare a contractelor începe din momentul când contractul a fost încheiat și a intrat în vigoare. În mod practic, derularea tranzacțiilor presupune pe de o parte, livrarea mărfii, iar pe de altă parte, încasarea contravalorii acesteia, respectiv, plata prețului mărfii.

Livrarea mărfii în funcție de clauzele contractuale, de condiția de livrare și de modalitatea de plată înseamnă declanșarea executării contractului. Activitățile legate de livrarea mărfii îmbracă aspecte specifice expediției mărfii de la producător la cumpărător: încărcare/descărcare, recepție cantitativă/calitativă, transport, asigurare etc. Operațiunile de livrare sunt însoțite de documente specifice.

La sosirea mărfurilor la destinație, cumpărătorul verifică starea acestora, cantitatea și calitatea și, conform prevederilor contractuale, poate să formuleze reclamații în caz de lipsuri cantitative sau defecțiuni, să solicite înlocuirea sau repararea unor componente în cadrul termenului de garanție.

Efectuarea plății, a doua latură a derulării tranzacțiilor comerciale, reprezintă primirea de către vânzător a contravalorii mărfurilor livrate sau a serviciilor prestate.

Concepte cheie

Abordarea procesuală a negocierii	Metoda ședințelor
Alegerea furnizorilor	Metoda scenariilor
Argumentare	Persuasiune
Brainstorming	Planul material al pregătirii negocierii
Calitățile negociatorului	Planul psihologic al pregătirii negocierii
Cercetarea pieței	Planul de negociere
Contacte de afaceri	Pregătirea negocierii
Derularea negocierii	Poziția de deschidere
Documente-suport	Poziția de intrare
Dosarul de negociere	Poziția de ruptură
Finalizarea negocierii	Poziția de consens
Metode de pregătire a negocierii	Poziția obiectiv
Metoda simulării	Organizarea negocierii

Întrebări și teme de dezbatere

1. Ce presupune abordarea procesuală a negocierii?
2. Care sunt etapele procesului de negociere?
3. Precizați o situație de negociere în care pregătirea incorectă a condus la dezamăgirea partenerului;
4. Ce rol are cunoaștere pieței în etapa de pregătire a negocierii?
5. Imaginați o situație de negociere. Cum procedați pentru identificarea partenerilor?
6. Comentați stabilirea unei echipe de negociatori într-o situație reală de negociere;
7. În procesul de pregătire a negocierii căruia dintre cele două planuri: material și psihologic îi acordați o importanță mai mare? De ce?
8. În ce situație de negociere stabilirea locului, datei și orei de desfășurare a negocierii capătă o importanță deosebită pentru finalizarea negocierii?
9. Comentați o situație de negociere în care poziția scaunelor și a mesei de negociere a condus la finalizarea favorabilă a negocierii;
10. Identificați și comentați calitățile de negociator ale unei persoane cunoscute;

11. Identificați avantajele/dezavantajele unei negocieri la sediul firmei dvs.;
12. Simulați argumentarea şi demonstrarea unor puncte de vedere într-un caz ipotetic de negociere;
13. Comentați afirmația „*Acordurile la care se ajunge sunt, mai degrabă, compromisuri*";
14. Sunteți de părere că, în procesul negocierii, atitudinea indulgentă, exagerat de împăciuitoare, nu este productivă?

Exemple grile

1. Identificați afirmația falsă:

a) se poate vorbi despre negocierea în măsură în care interesele partenerilor coincid;
b) negocierea nu este un moment sau o acțiune de sine stătătoare;
c) negocierea este teritoriul afirmării calităților, cunoştințelor şi abilităților unui negociator;
d) negocierea înseamnă tot ceea ce se întâmplă până se ajunge la acordul final.

2. Care dintre următoarele nu este caracteristică principală a procesului de negociere?

a) caracterul comun şi convergent al activității;
b) caracterul unitar şi, în acelaşi timp, eterogen, din punctul de vedere al obiectivelor, al procesului de negociere;
c) prezența a nu mai puțin de două părți, fiecare având interese, obiective şi intenții proprii;
d) suprapunerea parțială şi deosebirea parțială a intereselor părților.

3. Procesul de negociere nu presupune următoarea fază sau stadiu intermediar:

a) pregătirea negocierii;
b) stabilirea pozițiilor şi declararea acestora;
c) derularea negocierii;
d) structurarea negocierii.

4. Pregătirea organizatorică a negocierii nu se referă la:

a) alcătuirea programului de primire a partenerilor;
b) stabilirea pozițiilor de negociere şi declararea lor;
c) corelarea agendei de lucru şi consultarea unor terțe părți, persoane sau organizații care pot fi implicate în încheierea negocierii respective;
d) alegerea echipei de negociatori sau a negociatorului.

5. În ceea ce priveşte elaborarea şi aprofundarea aspectelor de conţinut ale negocierii, pregătirea pentru negociere nu presupune:
a) cercetarea pieţei;
b) iniţierea contactelor de afaceri;
c) soluţionarea problemelor organizatorice;
d) crearea documentelor-suport pentru negociere.

6. Negociatorii pot utiliza scaunele pentru a scoate în evidenţă rangul şi puterea. Pentru aceasta nu trebuie să aibă în vedere:
a) mărimea şi accesoriile scaunelor;
b) înălţimea scaunelor;
c) locul unde sunt aşezate în funcţie de interlocutor;
d) designul scaunului.

7. Care dintre următoarele nu este considerat documente-suport elaborat în faza de pregătire a negocierii?
a) planul de negociere;
b) dosarele de negociere pe domenii de competenţă;
c) dosarul privind informaţii despre situaţia economico-financiară a concurenţilor;
d) proiectul de contract/comandă.

8. Printre calităţile unui negociator nu se regăseşte:
a) adaptabilitatea şi flexibilitatea;
b) comportamentul negativ;
c) cunoştinţele temeinice în ceea ce priveşte arta negocierilor;
d) spiritul liber, deschis, capabil de autocontrol;

9. Specialiştii sunt de părere că un negociator pozitiv nu este:
a) optimist;
b) influenţabil;
c) zâmbitor;
d) inventiv.

10. Pregătirea şi planificarea strategiei de negociere nu presupune:
a) stabilirea sistemului de obiective;
b) identificarea intereselor partenerului şi anticiparea reacţiilor acestuia la propunerile negociatorului;
c) alegerea modalităţii de abordare a negocierii (bazată pe principii, pe stilul de negociere, pe argumentaţie şi demonstraţiei);
d) alegerea şefului echipei de negociere.

11. În vederea pregătirii pentru negociere pot fi utilizate anumite metode de pregătire. Care dintre următoarele metode nu se înscrie în această categorie?
a) metoda şedinţelor grupului de lucru;
b) metoda simulării;
c) metoda scenariilor;

d) metoda celor mai mici pătrate.

12. Pe parcursul negocierii nu poate exista următoarea categorie de poziții de negociere:

a) poziții de deschidere a negocierii;
b) poziții de intrare;
c) poziții subiect;
d) poziții de ruptură.

13. Poziția de deschidere a negocierii reprezintă:

a) punctul de plecare în negociere şi ia forma primei propuneri (ofertă) făcută de către unul din cei doi parteneri de negociere;
b) răspunsul partenerului la declararea poziției de deschidere a negociatorului;
c) acel nivel al ofertei sub care unul din negociatori nu mai este interesat să discute;
d) interesele şi nevoile comune ale partenerilor.

14. Poziția de ruptură a negocierii reprezintă:

a) punctul de plecare în negociere şi ia forma primei propuneri (ofertă) făcută de către unul din cei doi parteneri de negociere;
b) acel nivel al ofertei sub care unul din negociatori nu mai este interesat să discute;
c) interesul real al negociatorului;
d) interesele şi nevoile comune ale partenerilor.

15. Poziția obiectiv reprezintă:

a) răspunsul partenerului la declararea poziției de deschidere a negociatorului;
b) acel nivel al ofertei sub care unul din negociatori nu mai este interesat să discute;
c) interesul real al negociatorului;
d) interesele şi nevoile comune ale partenerilor.

16. Identificați afirmația adevărată:

a) în cadrul etapei de derulare a negocierilor, comunicarea, ascultarea activă și argumentația nu sunt esențiale pentru asigurarea unui climat de cooperare între părți;
b) desfăşurarea negocierilor nu presupune utilizarea unor tehnici precise de negociere;
c) pozițiile de negociere sunt clarificate după desfăşurarea procesului de negociere;
d) derularea procesului de negociere propriu-zisă constă într-o succesiune de contacte și runde de discuții de afaceri, tatonări, pledoarii, schimburi de informații, concesii, observații și obiecții etc..

17. Pentru întărirea argumentelor şi creşterea forţei de convingere se folosesc tactici de persuasiune pozitive şi negative. Care dintre următoarele nu este tactică de persuasiune pozitivă?

a) promisiunile;
b) recomandările;
c) recompensele;
d) avertismentul.

18. Concesia este:

a) acordul la care ajung partenerii;
b) soluţia deblocării tratativelor şi facilitării perfectării acordului;
c) renunţarea unilaterală de către un partener de tratative la unele din condiţiile formulate pentru realizarea acordului;
d) soluţia la care ajung partenerii prin acordarea de concesii reciproce.

19. Identificaţi afirmaţia falsă:

a) obiectul negocierii îl constituie, pe ansamblu, clauzele acordului (contractului, comenzii, actului de vânzare-cumpărare etc.) ce urmează a fi încheiat, obligaţiile ce şi le asumă fiecare parte şi prestaţiile ce urmează să fie efectuate;
b) prin obiectul contractului nu se înţelege marfa asupra căreia poartă obligaţiile partenerilor;
c) tratativele dintre parteneri înseamnă un şir de concesii şi de compromisuri, pe care şi le fac reciproc negociatorii, în funcţie de circumstanţele concrete ale situaţie date şi intereselor lor reale;
d) concesia este renunţarea unilaterală de către un partener de tratative la unele din condiţiile formulate pentru realizarea acordului.

20. Identificaţi afirmaţia adevărată:

a) concesia este soluţia deblocării tratativelor şi facilitării perfectării acordului;
b) calitatea mărfii se determină doar pe bază de descriere;
c) compromisul este soluţia la care ajung partenerii prin acordarea de concesii reciproce, în scopul deblocării tratativelor şi facilitării perfectării acordului;
d) în funcţie de obiectul actelor de schimb, contractele comerciale sunt unitare şi complexe.

Răspunsuri corecte

Nr. grilă	Răspuns
1.	a
2.	a
3.	d
4.	b
5.	c
6.	d
7.	c
8.	b
9.	b
10.	d
11.	d
12.	c
13.	a
14.	b
15.	c
16.	d
17.	d
18.	c
19.	b
20.	c

CAP. 10. Tehnici de comunicare şi negocieri în afaceri

Importanța comunicării şi negocierii este pusă în lumină şi de analiza modului în care sunt utilizate tehnicile şi tacticile specifice acestora atât în sfera socialului, cât şi în cea a economicului.

10.1. Tehnici de comunicare eficientă

Comunicarea eficientă presupune respectarea următoarelor *principii fundamentale*:

- **principiul timpului**. Orice comunicare eficientă cere timp. Foarte multe bariere în comunicare sunt generate de modul în care este privit timpul în diferite culturi sau de către diferiți oameni. Graba duce la alegerea greşită a modului de comunicare în afaceri;
- **principiul empatiei**, respectiv acceptarea interlocutorului ca pe o individualitate care are dreptul să aibă sentimente şi percepții care pot fi diferite sau asemănătoare de ale vorbitorului;
- **principiul ascultării active.** De regulă oamenii nu sunt buni ascultători datorită timpului care îi presează, a problemelor cu care se confruntă, a stresului generat de complexitatea vieții economico-sociale etc.. Dezvoltarea abilităților de bun ascultător este destul de dificilă, deoarece ascultarea nu este un proces pasiv
- **principiul concentrării pe problemă** şi nu pe persoană. Niciodată comunicarea nu trebuie să vizeze persoane, ci probleme care necesită rezolvare;
- **principiul congruenței.** Congruența presupune situația în care vorbele, gândurile, sentimentele şi acțiunile unei persoane conțin, toate, acelaşi mesaj[47]. Comunicarea devine ineficientă dacă o persoană una spune şi alta gândeşte, deoarece limbajul nonverbal şi cel paraverbal o poate deconspira în fața interlocutorului. Desigur, congruența nu trebuie confundată cu sinceritate brutală care duce, evident, la o comunicare defectuoasă. Nimănui nu-i place ca interlocutorul să fie sincer când este vorba despre veşti proaste, pentru aceasta există metacuvintele. Deşi, în astfel de cazuri, devine necesar utilizarea metalimbajului, totuşi, cuvintele şi sentimentele sunt congruente în propriul context;
- **principiul feedbak-ului adecvat şi la timp.** Acest principiu se referă la faptul că, atunci când se inițiază o comunicare inversă, viteza maximizează forța mesajului şi claritatea maximizează utilitatea pentru ce-l care primeşte feedbak-ul. Cu alte cuvinte dacă se comunică răspunsul la un comportament al vorbitorului, atunci mesajul trebuie transmis repede, clar

şi la momentul adecvat. Altfel comunicare este ineficientă, iar vinovatul va fi interlocutorul care nu a transmis feedbk-ul corect şi la timp. Dacă un individ îi dă o palmă altui individ, atunci primul individ este de vină pentru o astfel de comunicare. Însă dacă acest tip de comunicare se repetă, atunci cel de-al doilea individ, cel care a primit palma este de vină pentru că nu a luat atitudine prima dată, adică nu a comunicat feedbk-ul adecvat şi la timp.

Pornind de la principiile enunțate mai sus, se poate considera că cele mai cunoscute tehnici de **comunicare eficientă pot fi grupate în următoarele categorii[60]**:

- **tehnici de desfăşurare a unei discuții de afaceri;**
- **tehnici de formulare a întrebărilor;**
- **tehnici de ascultare activă;**
- **tehnici de neutralizare a observațiilor;**
- **tehnici de formulare a criticilor.**

Tehnici de desfăşurare a unei discuții de afaceri. Discuția de afaceri este motorul afacerilor, deoarece orice afacere se poate materializa numai după o discuție de afaceri eficientă, mai devreme sau mai târziu. Deci, aproape toate afacerile demarează, se desfăşoară şi se finalizează prin diferite ***discuții de afaceri***. De unde şi importanța studierii diferitelor tehnici de desfăşurare a unei discuții de afaceri.

Discuția de afaceri reprezintă o conversație bazată pe un sistem de idei şi cuvinte alese în funcție de un anumit obiectiv inițial delimitat de către vorbitori, în vederea generării unei situații sau relații de afaceri.

Prin intermediul discuției de afaceri, *interlocutorul poate fi convins de oportunitatea unei afaceri sau de necesitatea redimensionării stocului relațional.* Trebuie să se țină cont însă de faptul că orice discuție de afaceri este ireversibilă, continuă şi generează efecte pozitive sau negative pentru partenerii de discuție. De aceea, în vederea bunei desfăşurări a discuției de afaceri, se are în vedere o serie de tehnici şi reguli ce trebuie respectate de parteneri.

O discuție de afaceri prezintă, ca şi conversația, următoarele componente:

- ***începerea discuției***, respectiv abordarea interlocutorului şi punerea întrebărilor de deschidere a conversației;
- ***transmiterea informațiilor***, adică furnizarea de date, opinii, păreri, atitudini asupra problemei;
- ***înregistrarea observațiilor interlocutorului şi contracararea*** acestora;
- ***formularea unor critici***;
- ***finalizarea discuției de afaceri***.

Abordarea discuției de afaceri se realizează şi din ***punct de vedere psihologic***, deoarece demararea unei conversații se bazează preponderent pe criterii subiective, emoționale şi nu pe criterii de profunzime a ideilor. Cu alte

cuvinte, într-o discuţie de afaceri, ***imaginea contează***, atât a vorbitorului, cât şi a interlocutorului. Imaginea acestora trebuie să fie în concordanţă cu profesia şi concepţia consacrată despre domeniul de activitate, dar şi cu împrejurările în care se desfăşoară discuţia de afaceri. Aceasta înseamnă că cel care iniţiază discuţia de afaceri va fi în cunoştinţă de cauză în ceea ce priveşte:

- ✓ dispoziţia partenerului;
- ✓ problemele cu care se confruntă partenerul;
- ✓ nevoile partenerului;
- ✓ posibilităţile partenerului de a satisface cerinţele vorbitorului;
- ✓ stilul partenerului de a face afaceri (de a comunica şi de a negocia).

De asemenea, o abordare *eficientă a desfăşurării unei discuţii de afaceri* necesită şi *cunoaşterea unor particularităţi de ordin psihologic al partenerului.* Eficienţa discuţiilor de afaceri depinde de congruenţa partenerilor. Aceştia trebuie să fie pe aceeaşi lungime de undă. Vorbitorul trebuie să se adapteze comportamentului, conduitei, stilului şi ritmului interlocutorului. Un partener obosit şi stresat nu va agrea niciodată un vorbitor arţăgos, care îşi revendică anumite drepturi, chiar dacă are dreptate. Congruenţa partenerilor nu înseamnă pierderea personalităţilor lor sau adoptarea unor comportamente care le sunt improprii, ci luarea în considerare a legilor psihologiei comunicării.

Întotdeauna, la ***începutul unei discuţiei*** prima impresie contează. De altfel, ca orice conversaţie, multe discuţii se termină înainte de a fi începute, mai ales dacă partenerii sunt poziţionaţi pe trepte ierarhice diferite sau dispun de competenţe, experienţă şi pregătire diferite. Primele 5-7 minute sunt edificatoare pentru o discuţie de afaceri, deoarece interlocutorul îşi ascultă cu mai maximă atenţie partenerul exact la începutul discuţiei.

La începutul discuţiei sunt utilizate următoarele tehnici eficiente:

- ➢ *tehnica respectării interlocutorului.* O discuţie de afaceri este eficientă dacă vorbitorul se adresează cu respect şi înţelegere interlocutorului. Astfel, într-un cabinet medical vorbitorul nu va începe o discuţie printr-o întrebare de genul „*Ce mai faceţi*";
- ➢ *tehnica detensionării atmosferei* se realizează printr-o abordare caldă, respectiv prin propoziţii amabile, cu tentă personală, chiar complimente şi câteva glume. Dacă şi interlocutorul este interesat de discuţie, va oferi de bunăvoie câteva informaţii pentru a aborda subiecte de conversaţie comune, care să destindă atmosfera. Ceea ce spune vorbitorul nu trebuie să fie genial sau să fie ceva ieşit din comun;
- ➢ ***tehnica stimulării imaginaţiei*** presupune formularea la începutul discuţiei a unei avalanşe de întrebări legate de problemele supuse rezolvării. Această metodă este eficientă în comunicarea cu interlocutori optimişti şi realişti;

- *tehnica înclinării capului* este o tehnică eficientă în discuțiile de afaceri deoarece înclinarea capului este o formă mai scurtă sau incompletă a mişcării de plecăciune. Gestul de înclinarea a capului este contagios, iar interlocutorul va proceda, de obicei, la fel, chiar dacă nu este de acord cu discuția respectivă. Mai mult decât atât, înclinarea capului determină sentimente pozitive şi menține conversația fluentă;
- *tehnica abordării directe* presupune faptul că vorbitorul intră în detaliile situației sau problemei fără altă introducere. Această tehnică este eficientă în cazul discuțiilor de afaceri nu foarte importante, fiind des utilizată în cadrul firmelor, în discuțiile dintre şef şi subordonat;
- *tehnica acroşajului.* La începutul discuției de afaceri pe post de subiecte pot fi utilizate diferite evenimente, impresii personale, întâmplări vesele sau chiar întrebări inedite, care vor constitui punctul de pornire către expunerea situației sau probleme ce se doreşte a fi rezolvată.

În etapa de început a discuției de afaceri scopul este de a trezi interesul interlocutorului față de discuția care urmează, iar pentru aceasta abordarea discuției va fi centrată pe:

- situația dată;
- interlocutor;
- vorbitor.

Iar modul de a începe o conversație poate fi:

- o întrebare, fie ea şi închisă (la o galerie de artă: „*Ce credeți ca vrut să spună artistul?*");
- o părere;
- o stare de fapt.

Abordarea discuției centrată pe interlocutor presupune ca vorbitorul să aibă talentul de a se pune în locul interlocutorului său, pentru a înțelege mai bine poziția acestuia. Deşi necesară într-o conversație, tactica centrată pe vorbitor într-o discuție de afaceri este mai puțin elegantă şi productivă decât cea centrată pe interlocutor.

Abordări de evitat	**Abordări eficiente**
Mie mi se pare interesant acest lucru.....	*Problema dumneavoastră, din câte înțeleg, este aceea că...*
Aş fi dorit să.....	*Dumneavoastră doriți să......*
Am ajuns la concluzia că....	*Ar fi interesant să aflați că......*
Bineînțeles, că nu ați aflat încă despre...	*Cu siguranță, vă este deja cunoscut că....*
Probabil, că încă n-ați auzit despre.....	*Sunt sigur că deja ştiți despre...*
Cu toate că nu ştiți acest lucru...	*După cum ştiți..........*
„De ce nu ați făcut ..."	*„Nu v-ați gândit să faceți..."*

Transmiterea informației. Această etapă a discuției de afaceri include pe de o parte o informare generală şi specializată a interlocutorului cu privire la problema în cauză, iar pe de altă parte, observarea şi analizarea interlocutorului. Informația pe care vorbitorul o comunică interlocutorului trebuie să fie exactă, clară, concretă, explicită, de conținut şi convingătoare din punct de vedere profesional, folosind noțiuni cunoscute şi accesibile partenerului. Dacă este posibil, vorbitorul îi poate comunica interlocutorului sursa informației, cine are acces în mod obişnuit la ea, subliniind siguranța sursei. Este important, de asemenea, ca informațiile oferite de vorbitor să poată fi corelate cu alte informații pertinente în problema respectivă la care interlocutorul are acces.

De asemenea, în momentul transmiterii informațiilor trebuie să se țină cont de principiile ascultării active. Interlocutorul este ascultat fără o analiză critică a ceea ce spune sau fără alte gânduri care nu au nici o legătură cu subiectul discuției de afaceri (ex. gânduri despre drumul parcurs până la locul întâlnirii, despre sarcinile de serviciu, despre o altă persoană decât interlocutorul etc.) până la capăt. Aceasta înseamnă că nu este productiv ca interlocutorul să fie întrerupt atunci când oferă informații, deoarece vorbitorul nu va mai avea posibilitatea de a afla opinia şi poziția partenerului. În tot acest timp, cel al transmiterii informațiilor, partenerii trebuie să-şi păstreze controlul şi să dea dovadă de diplomație, bun simț, tact şi stăpânire de sine.

Înregistrarea observațiilor interlocutorului şi contracararea acestora. În cazul în care interlocutorul este atras de ideea de afacere, este normal, datorită responsabilităților pe care şi le va asuma, să se gândească la anumite observații pe care le va face în legătură cu diferitele aspecte ale soluțiilor propuse de partener. Observațiile interlocutorului nu reprezintă o frână în calea finalizării discuției de afaceri, ci o modalitate de clarificare a unor aspecte de care acesta este preocupat.

Contracararea observațiilor interlocutorului trebuie să se facă firesc, bazându-se pe logica faptelor principale şi secundare, totodată ținându-se cont de motivele care le-au generat, dar şi de tipul observației. În ceea ce priveşte tipul observațiilor făcute de un interlocutor, conform literaturii de specialitate, acestea pot fi:

- *observații agresive.* Acestea sunt de regulă bazate pe criterii emoționale şi psihologice şi nu pot fi contracarate cu ajutorul dovezilor raționale şi logice. Cea mai eficientă tactică de abordare a acestui tip de observație este ocolirea situație care o poate genera;
- *observații ironice.* Indiferent din ce cauză apar (proastă dispoziție a interlocutorului, nefericirea acestuia, probleme, stres, proastă educație etc.), observațiile ironice pot fi contracarate printr-o glumă sau făcându-se abstracție de ele;
- *observații ostile.* Anumiți oamenii de afaceri, care se consideră de succes, sunt ostili față de alți oameni de afaceri, fără un motiv aparent. În cazul observațiilor ostile, tehnica eficientă este cea de

ignorare, desigur, în vederea atingerii obiectivului: finalizarea afacerii;

- *observații cu caracter subiectiv* (logice sau nu). Interlocutorul poate să fie mai bine informat despre ideea de afaceri decât vorbitorul, iar informațiile oferite de partener nu sunt concludente. De aceea, potențialul partener va insista pe avantajele şi oportunitățile pe care le va obține interlocutorul în urma finalizării afacerii;
- *observații nepronunțate.* De cele mai multe ori, datorită poziției deținute de interlocutor, observațiile pertinente sau nu, nu sunt adresate vorbitorului. Identificarea şi neutralizarea acestor observații este posibilă utilizându-se tehnica întrebărilor: „*Ce credeți despre acest produs?*”, „*Ce părere aveți despre caracteristicile acestui produs*?” „*Există posibilitatea de a-l achiziționa*?”;
- *observații care nu vizează esența discuției.* Aceste observații nu merită efortul de a fi contracarate dacă nu aduc prejudicii partenerului. Anumiți indivizi, utilizând diferite tehnici de manipulare, sau din ignoranță, aduc observații personale partenerului sau observații care se referă la aspecte neconcludente ale afacerii;
- *observații obiective.* Acestea sunt la obiect, fiind necesare interlocutorului pentru formularea opiniei cu privire la afacere. De aceea, contracararea observațiilor obiective se realizează folosindu-se tehnica întrebărilor: „*La ce aspecte neclare vă referiți*?”, „*Înțelegem reținerile dvs., dar propunem sa le analizăm încă o dată*?”.

De foarte multe ori motivele care-l determină pe interlocutor să facă obiecții şi observații sunt generate de:

- abordarea diferită a problemei în cauză;
- respingerea informațiilor inedite, revoluționare;
- poziția superioară sau inferioară a interlocutorului în raport de cea a vorbitorului în general, sau doar referitor la problema în cauză;
- logica interlocutorului şi anumite caracteristici ale procesului de gândire;
- insuficiența informațiilor furnizate interlocutorului;
- stilul de comunicare al interlocutorului.

În vederea contracarării acestor observații şi obiecții ale interlocutorului se folosesc o serie de tehnici şi tactici specifice.

Formularea unor critici. Cele mai uşoare discuții de afaceri sunt cele care odată începute, după transmiterea informațiilor sunt făcute observații obiective şi sunt finalizate. Desigur, nu toate discuțiile de afaceri sunt simple, deoarece nu toate relațiile interpersonale sunt simple. Unele sunt complexe, generatoare de

conflicte şi crize. Astfel, apare necesitate formulării unor critici în timpul unei discuţii de afaceri pentru rezolvarea unor neînţelegeri, pentru depăşirea unei contradicţii. Deşi nu sunt agreate de parteneri, ele sunt necesare în anumite situaţii. Totuşi, partenerii trebuie să fie conştienţi că, în vederea realizării unei comunicări eficiente, criticile nu trebuie să fie un prilej de afront personal, conflict sau confuzie. Însă, de multe ori, datorită unei culturi de afaceri insuficient cunoscută, datorită unei educaţii sărace şi a lipsei de cultură a partenerilor criticile sunt generatoare de conflicte. Criticile de afaceri pertinente sunt făcute personal interlocutorului şi niciodată în prezenţa altor persoane.

Finalizarea discuţiei de afaceri presupune atingerea obiectivelor stabilite în prealabil sau doar a unor obiective parţiale. Această fază trebuie începută cu un scurt rezumat al convorbirilor şi concluziilor care decurg din acestea. Ideile din cadrul rezumatului trebuie să fie într-un număr cât mai mic, prezentate clar şi concis. Finalul trebuie să fie expus clar, elegant şi convingător, dominat fiind de o singură idee, cea esenţială, care reuneşte toate aspectele enunţate în rezumat şi în concluzii.

În situaţia în care interlocutorul, în faza finală, precizează că are nevoie de un timp de gândire, partenerul poate aborda una din următoarele tehnici:

- *insistă pentru finalizarea afacerii*, iar soluţia poate fi atingerea unor obiective parţiale;
- *influenţează finalizarea unor puncte asupra cărora s-a căzut de acord*, ajungând, în final, în mod indirect, la finalizarea afacerii. În acest caz, obiectivul discuţiei de afaceri stabilit iniţial este atins prin intermediul deciziilor pe etape.

Faza finală a discuţiei de afaceri poate fi delimitată de celelalte faze prin formulări de genul: *„Haideţi să concluzionăm"* sau *„Ne-am apropiat de finalul discuţiei noastre"* şi nu trebuie să dureze mult. Despărţirea de interlocutor trebuie să fie amabilă, politicoasă şi scurtă. Desigur, partenerii se vor felicita reciproc pentru finalizarea afacerii.

În această ultimă fază a discuţiei de afaceri interesele interlocutorului sunt transformate în decizii profitabile.

Tehnici de formulare a întrebărilor. Desfăşurarea cu succes a unei discuţii de afaceri solicită capacitatea comunicatorului de a sesiza gândurile şi sentimentele interlocutorului. Dar acest lucru nu este uşor, mai ales că unii interlocutori stăpânesc foarte bine tehnica manipulării şi persuasiunii, utilizând diferite limbaje: paraverbal, nonverbal. Există însă o metodă eficientă de a obţine informaţii care să ofere suficiente detalii pentru a dezvălui sensul real al gândurilor interlocutorului. Această metodă se referă la a pune întrebări la care, de cele mai multe ori, interlocutorul nu se aşteaptă. Evident, nu este vorba despre întrebări sofisticate sau care necesită mult timp de elaborare. Se pot pune întrebări simple, dar eficiente, de genul *„Ce aşteptaţi de la aceste discuţii?"* sau *„Ce doriţi*

să obţineţi?"

Este adevărat că *formularea corectă a unei întrebări este o artă*, pe care oamenii o pot învăţa prin eforturi în acest sens.

Întrebările trebuie astfel formulate încât să nu determine descărcări nervoase ale interlocutorului, adică să fie total neproductive, dar nici să-l pună pe vorbitor într-o poziţie stânjenitoare.

De asemenea, într-o comunicare eficientă întrebările cu subînţeles nu-şi au rostul. De fapt întrebările se pun pentru a obţine informaţii suplimentare, pentru a extrage maximum dintr-un episod de comunicare şi nu pentru a jigni interlocutorul sau pentru a demonstra puterea deţinută asupra acestuia. Mai mult decât atât, *o întrebare reprezintă o modalitate de a pune o problemă.*

Formularea întrebărilor trebuie să plece de la modul în care ea va fi receptată de interlocutor, deoarece responsabilitatea pentru corectitudinea receptării este a celui care pune întrebarea. O **întrebare formulată pertinent** favorizează:

- *clarificarea poziţiilor şi punctelor de vedere;*
- *dirijarea sensului discuţiei;*
- *adoptarea soluţiei dorite.*

Literatura de specialitate confirmă existenţa a diferitelor întrebări ce pot fi utilizate de către vorbitor în speranţa că va comunica eficient cu interlocutorul. Astfel, printre cele mai cunoscute categorii de întrebări sunt cele introductive, de control, de orientare a discuţiei, de culegere a informaţiilor, de cunoaştere, de provocare a discuţiei etc..

Tipuri de întrebări

Tabelul nr. 10.1.

Nr. crt.	Categoria	Comentarii	Exemplificări
1.	**Întrebări introductive**	Pot constitui un început foarte bun pentru orice discuţie de afaceri, deoarece motivează pozitiv interlocutorul.	„Dacă aş putea să vă propun o soluţionare a problemei, aţi găsi 15 minute să mă primiţi?" „Îmi permiteţi să vă propun o soluţionare a problemei?" „Ar prezenta interes pentru dumneavoastră câteva propuneri ale noastre de investire rentabilă a banilor şi de obţinere a unui profit avantajos şi, practic, fără nici un risc?".
2.	**Întrebări de culegere a informaţiilor**	Sunt întrebări deschise, care solicită răspunsuri ample din partea interlocutorului, nu doar un simplu „da" sau „nu".	„De ce......?" „Cum.....?" „În ce fel...........?" „Adică...?" „Aşa încât...?"

3.	**Întrebări de control**	Sunt necesare pentru a vedea dacă interlocutorul este atent la discuție şi dacă urmăreşte şirul gândurilor vorbitorului.	„Ce credeți despre asta?” „Nu considerați că este ceva care merită atenție?” „Aveți aceeaşi părere ca mine?”
4.	**Întrebări de orientare**	Se pun pentru a sesiza părerile sau intențiile interlocutorului. Aceste întrebări sunt eficiente când sunt prezentate tipuri noi de produse/ servicii.	„Ce părere aveți în legătură cu această caracteristică a produsului nostru?” „Care este rezultatul aşteptat de dumneavoastră în urma realizării acestui acord?”
5.	**Întrebări de confirmare**	Sunt formulate în aşa fel încât să se obțină răspunsul dorit, punându-se accentul pe ceea ce le este comun partenerilor.	„Mai aveți întrebări referitoare la calitatea produsului?” „Ați înțeles care este scopul pe care-l urmărim?” „Sunteți mulțumiți de serviciile noastre?”
6.	**Întrebări de cunoaştere**	Sunt întrebări deschise pentru a cunoaşte opinia interlocutorului cu privire la problema ce se cere rezolvată.	„Doar nu considerați că.....?” „Înțeleg că aveți aceeaşi părere ca şi....?” „Precis şi dumneavoastră vă bucurați că....?”
7.	**Întrebări de tatonare, contra întrebări**	Aceste întrebări sunt necesare pentru conducerea discuției de afaceri către finalul dorit.	„Am înțeles bine, pe dvs. vă interesează produsul „X”?”
8.	**Întrebări alternative**	Întrebările alternative presupun răspunsuri şi decizii rapide. Conjuncția „sau” este componenta de bază a acestor întrebări, însă variantele incluse în întrebare nu trebuie să fie mai multe de trei.	„La aceste produse, dispunem de varianta A sau varianta B, ...”
9.	**Întrebări de provocare**	Devin necesare în măsura în care nu sunt cunoscute intențiile reale ale interlocutorului	„Am izbutit să vă conving că acest serviciu este avantajos pentru dumneavoastră?” „Dumneavoastră, ca specialist, ați putut să vă convingeți de eficiența acestei oferte?”
10.	**Întrebări stil concluzii**	Scopul acestor întrebări este de a concluziona şi de a finaliza o discuție de afaceri	„Care variantă, A sau B, vă avantajează mai mult?” „Pe ce termen ați dori să încheiați acordul?”

În situația în care interlocutorul nu este dispus să converseze prea mult fie din lipsă de timp, fie datorită caracterului şi temperamentului său, pentru antrenarea discuției de afaceri, se folosesc aşa numitele întrebări „pod”, de genul:

„Vreți să spuneți că...?”, „De exemplu...?”, „Şi ce-i cu asta..?”, „Ceea ce înseamnă...?”, „Aşa încât...?” etc..

În vederea eficientizării discuției de afaceri, utilizarea „podurilor” trebuie să fie însoțită de anumite mesaje paraverbale şi nonverbale: palme deschise, aplecare înainte a vorbitorului şi prelungirea ultimului sunet al întrebării folosite. După utilizarea „podului” vorbitorul se va lăsa uşor pe spate şi va păstra tăcerea, lăsându-i posibilitatea interlocutorului să se manifeste verbal.

Folosirea acestor întrebări este uşor amuzantă, dar eficace şi mai productivă decât altele.

Tehnici de ascultare activă. Fiecare om are o dorință profundă de a fi ascultat. Nimic nu este mai dificil însă decât să asculți un individ care vorbeşte despre propria persoană. În acest caz „tăcerea e de aur” în conversație. Un ascultător activ este acea persoană care îi face un compliment interlocutorului, chiar fără a spune un cuvânt, doar utilizând diferitele tehnici de ascultare activă. Dar ce înseamnă a asculta activ?. Este cunoscut faptul că, orice comunicare interpersonală începe prin a fi una intrapersonală, adică înainte de a vorbi cu cine, individul vorbeşte cu sine însuşi. După unii autori (F. Sathre, R. Olson şi C. Whitney în „Să conversăm”) [67] în cadrul unei discuții se aude jumătate din ceea ce se spune, se ascultă cu atenție jumătate din ceea ce se aude şi se reține jumătate din ceea ce se ascultă. A asculta activ înseamnă a comunica emițătorului ce înseamnă pentru receptor mesajul său.

Ascultarea empatică presupune interrelaționarea cu o persoană aflată în dificultate, în imposibilitatea de a rezolva o problemă. Aceasta se realizează prin parcurgerea următoarelor etape:

- *încercarea de clarificare a situației* („*Dacă nu greşesc...*”);
- *repetarea ideii de bază cu propriile cuvinte*;
- *controlarea şi parafrazarea sentimentelor interlocutorului* („*Este corect...*”).

Ascultare activă – exemplu:

„ X” - Nu o să găsesc un alt loc de muncă, deşi am un CV bogat.
„Y” - Te simți într-adevăr frustrată de acest lucru (ascultare activă).
„X” - Da. Oriunde îmi depun CV-ul nu primesc nici un răspuns. Nimeni nu m-a contactat, deşi au spus că o să o facă.
„Y” - Ai sentimentul că eşti trimisă la plimbare (ascultare activă).
„ X” - Exact. Dacă nu au posturi de ce nu îmi spun?.

Ascultarea activă este eficientă în cazul unei discuții de afaceri când:

- vorbitorul nu a înțeles ce vrea să spună interlocutorul;

- s-a transmis un mesaj important sau cu un conținut emoțional puternic.

Tehnicile de ascultare activă includ[67]:

- *limbajul corpului*: vorbitorul trebuie să stea jos, aplecat înainte, menținând contactul vizual cu interlocutorul;
- *parafrazarea a ceea ce a spus interlocutorul*. Vorbitorul va reformula informațiile primite de la interlocutor în vederea stabilirii corectitudinii receptării mesajului transmis de acesta;
- *exprimarea empatiei*, înțelegerii față de interlocutor;
- *punerea unor întrebări* pentru a-l convinge pe interlocutor să repete, să clarifice sau să detalieze informațiile pe care le oferă. Întrebările cu scop sunt evitate, deoarece acestea urmăresc un scop al vorbitorului şi nu înțelegerea interlocutorului;
- *acceptarea pauzelor*. Dacă interlocutorul face pauză în expunerea sa aceasta nu înseamnă că partenerul trebuie să vorbească. Locvacitatea, logoreea vorbitorului poate să-i cauzeze multe neplăceri. De asemenea, există credința că cei care vorbesc mult nu sunt convingători.

De fapt, ascultarea activă presupune concentrarea asupra sentimentelor exprimate de interlocutor şi/sau asupra conținutului mesajului transmis de acesta. De regulă vorbitorul îşi pune întrebarea: „*Ce a vrut să spună interlocutorul*?” sau „*Ce simte interlocutorul*?”. Răspunsul celui care ascultă activ are ca efect încurajarea interlocutorului în aşi exprima deplin şi liber reacțiile emoționale. Ascultarea activă a interlocutorului înseamnă înțelegerea acestuia, acceptarea lui şi a opiniilor sale fără a fi criticat. Acest lucru îl va determina pe interlocutor să fie şi el atent la cele spuse de vorbitor, la sentimentele şi opiniile acestuia. Astfel că diferitele tehnici de ascultare activă mențin discuțiile de afaceri şi ajută la finalizarea lor într-un mod profitabil pentru ambii parteneri.

De asemenea, ascultarea activă ajută şi la eliminarea dialogului intern perturbator în cazul unei discuții de afaceri, pe care orice persoană îl are cu ea însăşi. De multe ori, pauzele din cadrul discuțiilor de afaceri sau incoerența unui partener sunt determinate de dublarea conversației persoanei în cauză: cea pe care o poartă cu interlocutorul şi cea pe care o generează la nivel intrapersonal. În mod paradoxal, cu cât comunicarea intrapersonală este mai susținută, cu atât cea interpersonală are de pierdut. De aceea, concentrarea pe interlocutor este o metodă eficientă în cazul discuțiilor de afaceri şi nu numai.

Mesajele nonverbale sunt mai greu de descifrat decât cele verbale, deoarece un zâmbet sau mişcarea brațelor pot indica sentimente foarte diferite şi cu atât mai dificil este în cazul unor discuții de afaceri. Spre exemplu, dacă interlocutorul îşi sprijină capul cu mâna şi se lasă pe spătarul scaunului, în mod normal vorbitorul va percepe că acesta este plictisit şi nu-l interesează afacerea propusă. De aceea, mai ales în cazul unei discuții de afaceri, vorbitorul trebuie să

acționeze ținând cont de interpretarea mesajelor nonverbale. O tactică a ascultării active eficientă în acest caz ar fi interpelarea verbală pozitivă a interlocutorului: „Am observat că vă sprijiniți capul, sunteți obosit sau vă doare capul?” sau o abordare nonverbală: oferirea unui material documentar, a unui pix sau indicarea unui anumit pasaj dintr-o ofertă. Acest lucru îl va determina pe interlocutor să-şi folosească mâinile şi să se îndepărteze de spătarul scaunului, adică acesta îşi va schimba poziția şi odată cu ea şi atitudinea negativă.

Unii autori[67] sunt de părere că succesul în afaceri este direct proporțional cu priceperea de a asculta. Cei mai buni oameni de afaceri sunt cei care ştiu să asculte cel mai bine. Desigur, tehnicile ascultării active se pot învăța. Pentru a învăța arta ascultării active este necesar ca ceilalți să parafrazeze remarcile făcute de către respectivul individ.

Tehnici de neutralizare a observațiilor. Utilizarea tehnicilor de neutralizare a observațiilor depinde de **localizarea observațiilor**, respectiv identificarea observațiilor în timp, spațiu şi în funcție de zona de influență. Adică, neutralizarea observațiilor interlocutorului presupune alegerea momentului potrivit pentru a răspunde. De foarte multe ori, momentul în care se răspunde la observațiile interlocutorului este mai important decât conținutul în sine al răspunsului. De regulă se răspunde imediat la observațiile interlocutorului deoarece amânarea poate să constituie un impediment în finalizarea afacerii. Interlocutorul poate crede că observațiile sale sunt reale şi că aşa stau lucrurile de fapt, iar partenerul a încercat să-l inducă în eroare. Desigur, sunt situații când răspunsul la observațiile interlocutorului trebuie să fie amânate, fie datorită faptului că nu se poate formula încă un răspuns, fie pentru că răspunsul aduce prejudicii vorbitorului, conducând la nefinalizarea afacerii. Ținând cont de tipul observațiilor, răspunsul la acestea se poate da şi înainte de formularea lor (în cazul observațiilor nepronunțate, dar nu numai) sau niciodată (în cazul observațiilor ironice, ostile).

În literatura de specialitate sunt prezentate o serie de **metode de neutralizare a observațiilor**. Printre acestea cele mai eficiente sunt:

- ***metoda apărării*** presupune construirea discursului vorbitorului astfel încât interlocutorul să nu poată face nici o observație sau obiecție cu privire la cele expuse de partener;
- ***metoda comparației*** se referă la faptul că o observație poate fi contracarată prin realizarea unei analogii referitoare la experiența interlocutorului sau cea proprie;
- ***metoda apelării la ideile şi experiența unei terțe persoane*** este o modalitate de a răspunde observațiilor interlocutorului. Aplicarea acestei metode necesită identificare unei persoane de prestigiu în care interlocutorul are încredere în probleme respectivă (un om de afaceri, un consilier pe problema în cauză etc.);

- ***metoda reformulării*** constă în repetarea observației interlocutorului sub o formă convenabilă vorbitorului;
- ***metoda chestionării*** interlocutorului astfel încât să răspundă singur la observațiile aduse este o metodă hilară de neutralizarea a observațiilor şi obiecțiilor apărute în timpul unei discuții de afaceri şi, de aceea, eficace;
- ***metoda comprimării observațiilor şi obiecțiilor la una sau câteva*** reprezintă o cale eficace de neutralizare a observațiilor interlocutorului şi de finalizare a afacerii;
- ***metoda acordului convențional*** este o metodă care îi oferă interlocutorului senzația că are dreptate pentru ca pe parcursul discuției de afaceri, observațiile să nu mai fie de actualitate;
- ***metoda "da...., însă (şi)...."*** reprezintă o formă de acord parțial cu observațiile nesemnificative ale interlocutorului;
- ***metoda atenuării intensității substratului mesajului interlocutorului*** prin includerea observației în expunerea vorbitorului. Este o metodă eficientă în cadrul discuțiilor de afaceri, deoarece menține interesul interlocutorului şi creează o bună impresie asupra partenerului.

Indiferent cât de pertinente sunt observațiile interlocutorului, unele observații fiind lipsite de sens, asta nu înseamnă că interlocutorul nu poate să fie sensibilizat în direcția finalizării afacerii. În acest sens, există câteva tactici ce pot fi luate în considerare în vederea neutralizării sau contracarării observațiilor şi obiecțiilor interlocutorului. Principalele ***tactici de contracarare a observațiilor interlocutorului***, ilustrate în literatura din domeniu, sunt:

- ***renunțarea la obiecțiile deschise şi grosolane;***
- ***reținerea în formularea unor aprecieri personale.*** Aceasta deoarece nici un interlocutor nu va agrea un partener care îi dă sfaturi sau se erijează într-un autoştiitor;
- ***respectul.*** Indiferent de atitudinea şi comportamentul interlocutorului acesta va fi tratat cu respect, atât față de el ca persoană, cât şi față de opiniile şi părerile lui;
- ***recunoaşterea dreptății interlocutorului.*** Este eficient ca în cadrul unei discuții de afaceri să fie evidențiate intervențiile pertinente ale partenerilor, decât să fie criticate observațiile şi obiecțiile acestora;
- ***controlarea reacțiilor interlocutorului.*** Înainte de a trece la neutralizarea observațiilor şi a obiecțiilor interlocutorului, vorbitorul trebuie să studieze reacțiile partenerului fie apelând la tehnici de observare a manifestărilor sale exterioare (privire plictisită, ton ridicat, nervozitate etc.), fie la tehnica întrebărilor (cele mai uzitate fiind cele de control şi de orientare);

- ❖ ***evitarea contracarării fiecărei observații a interlocutorului***;
- ❖ ***formularea de răspunsuri laconice***, compacte, concrete şi la obiect. Răspunsurile ample date de partener la observațiile interlocutorului pot fi generatoare de noi observații şi obiecții.

Tehnici de formulare a criticilor. În practică orice critică este contraconstructivă, nimănui nu-i place să fie criticat, indiferent de motiv. Iar într-o discuție de afaceri, cu atât mai puțin. De altfel, nu se critică niciodată partenerul, ci modalitatea de abordare a problemei sau a soluțiilor de rezolvare a acesteia. Înainte de formularea criticilor este necesară crearea unui climat emoțional pozitiv, favorabil primirii criticilor. În acest sens, partenerul îşi poate face autocritică, fapt ce determină o acceptare a criticii de către interlocutor pe principiul solidarității.

Critica trebuie să respecte principiul *„aici şi acum"*, adică se critică fapte şi nu oameni, în prezent, fără a se realiza generalizări, cu măsură şi cu spirit de corectitudine şi fair-play. Aceasta deoarece a critica nu înseamnă a jigni şi a eticheta.

Utilizarea tehnicii de formulare a criticilor presupune parcurgerea următoarele etape:

- ➢ *pregătirea cadrului afectiv* presupune exprimarea respectului pentru interlocutor ca partener de afaceri, făcându-se totodată referire la corectitudinea şi amabilitatea lui;
- ➢ *prezentarea aspectului negativ al acțiunilor interlocutorului* şi formularea deciziei partenerului;
- ➢ *adresarea interlocutorului cu o rugăminte*, ca astfel de situații să nu mai existe. În etapa a treia sunt foarte importante cuvintele, intonația şi pauzele la care apelează partenerul. Această ultimă etapă este necesară pentru a nu-i crea interlocutorului sentimentul situației fără ieşire. Cu alte cuvinte partenerul îi mai dă o şansă interlocutorului.

În consecință, se poate considera că principalele tehnici de formulare a criticilor se referă la:

- ➢ *tehnica fondului emoțional;*
- ➢ *tehnica dedublării personalității interlocutorului*;
- ➢ *tehnica dezaprobării faptei interlocutorului*;
- ➢ *tehnica atragerii interlocutorului în procesul criticării*;
- ➢ *tehnica behavioristă.* Comportamentul interlocutorului față de partener este determinat de reacțiile critice ale partenerului la comportamentul interlocutorului;
- ➢ *tehnica complimentării* interlocutorului. Formularea unei critici conform acestei tehnici este eficientă deoarece generează un climat pozitiv, deschis şi generator de încredere. Complimentarea

interlocutorului înseamnă exprimarea unei aprecieri pozitive asupra comportamentului acestuia, asupra aspectului său exterior şi a obiectelor lui personale.

În vederea desfăşurării unor afaceri eficiente, atunci când devine necesară, critica nu trebuie să genereze respingerea interlocutorului, iar cel criticat trebuie să înțeleagă şi să accepte opinia partenerului.

10.2. Tehnici de negociere constructivă

În cadrul negocierilor pot să apară momente de disconfort, de insatisfacții, de incidente, de neînțelegeri, de tensiune şi chiar de criză. Problema este cum pot fi rezolvate aceste situații în vederea finalizării negocierilor? În teoria şi practica negocierilor se regăsesc o multitudine de tehnici de negociere ce pot fi utilizate de către negociatori, însă doar unele dintre acestea pot fi considerate a fi constructive, în sensul finalizării pozitive a negocierilor. Astfel, teoria structurează tehnicile de negociere în funcție de obiectivul lor în următoarele categorii[103]:

- ***tehnici de tratare a obiectului negocierii***:
  - extinderea obiectului negocierii prin adăugarea unor noi elemente ale negocierii;
  - transformarea obiectului negocierii;
- ***tehnici de tratare a elementelor de negociere***:
  - abordarea globală a elementelor (adică se discută despre ofertă, în ansamblul ei);
  - abordarea în faze sau etape a negocierii (în cadrul pregătirii negocierii se delimitează faze ale acesteia şi se rezolvă fiecare fază în parte);
- ***tehnici de prezentare şi discutare a ofertelor***:
  - abordarea de tip lider, în care negociatorul face o propunere ce va fi discutată în procesul de negociere;
  - abordarea de tip „propunere-contrapropunere" presupune existența a cel puțin două propuneri din partea celor doi negociatori;
- ***tehnici de încheiere a negocierii***[78]:
  - oferirea unei alternative este o tehnică de negociere bazată pe oferirea unor noi posibilități de alegere;
  - oferirea unui serviciu presupune faptul că negociatorul îi oferă clientului o facilitate strict legată de cumpărarea produsului (ex. livrarea bunurilor de uz îndelungat);
  - oferirea unui stimulent (ex. reducere cu 30% în luna ianuarie pentru anumite produse de sezon);
  - invocarea unei urgențe (ex. stoc limită, plecare în străinătate a vânzătorului etc.);

- acroşajul sentimental este o tehnică care se bazează pe orgoliul şi vanitatea oamenilor.

Evident, fiecare din aceste categorii pot fi împărțite în diferite tehnici de negociere, în funcție de mai multe criterii. Spre exemplu, referitor la tehnicile de prezentare şi discutare a ofertelor, se pot considera mai multe tehnici de negociere în funcție de diferitele proceduri de lucru utilizate de negociatori în desfăşurarea interacțiunii. Astfel, în practică se folosesc următoarele ***tehnici de prezentare şi discutare a ofertelor***:

- *tehnica falsei oferte* este o metodă de negociere a prețului, care presupune o ofertă atrăgătoare pentru partener, după care, odată eliminată concurența, negociatorul caută motive pentru modificarea acesteia;
- *tehnica solicitării false* acționează după acelaşi principiu ca tehnica falsei oferte. Astfel, dacă un negociator doreşte să obțină ceva de la partener, în faza declarării poziției de intrare în negociere, cerere va fi mai mare decât cea reală. După refuzul partenerului, negociatorul va face cerere reală, mai mică în comparație cu cea inițială;
- *tehnica supralicitării ofertei sau a sublicitării cererii* este o tehnică în care la concesii false se răspunde cu concesii reale;
- *tehnica contrastului* este o altă metodă de prezentare şi discutare a ofertelor. Această tehnică presupune ca, în prima fază, vânzătorul să propună un produs de cea mai bună calitate la un preț ridicat. La refuzul partenerului, propunerea negociatorului va viza, în mod contrastant cu prima ofertă, un produs de calitate foarte slabă, la un preț adecvat. În ultima fază, negociatorul va oferi partenerului un produs de calitate apropiată primului, dar la un preț intermediar.

De altfel, şi în cazul tehnicilor de tratare a elementelor de negociere, tehnica de negociere a prețului reprezintă o tehnică importantă, dacă se ține cont de fiecare element constitutiv al ofertei.

Cum în literatura de specialitate apar dese confuzii între tehnicile de negociere şi tacticile de negociere, se impune cu necesitate delimitarea celor doi termeni. Făcând o paralelă între tehnica de luptă şi cea de negociere, se poate spune că tehnica de negociere presupune totalitatea mijloacelor de luptă şi auxiliare cu care sunt înzestrați negociatorii. Conform DEX 98, prin tactică se înțelege totalitate a mijloacelor şi procedeelor necesare pentru atingerea unui scop. Astfel că relația dintre tehnicile de negociere şi tacticile de negociere este o relație de la întreg la parte. În procesul de negociere, pentru fiecare fază în parte se stabileşte o anumită tehnică de negociere, iar în cadrul acesteia negociatorul poate folosi mai multe tactici pentru atingerea unor obiective punctuale. Astfel, printre tehnicile de negociere constructive utilizate de negociatori pot fi amintite:

- *tehnica personalizării;*
- *tehnica datelor statistice*;
- *tehnica soluțiilor integratoare*;

- *tehnica fragmentării*;
- *tehnica întreruperii*;
- *tehnica alternării negociatorilor*;
- *tehnica ascultării*;
- *tehnica satisfacției*;
- *tehnica toleranței*;
- *tehnica politeții*;
- *tehnici manipulatoare*;
- *tehnica da*-ului;
- *tehnica zvonului*;
- *tehnica limitării opțiunilor;*
- *tehnica parafrazării;*
- *tehnica sincerității* etc..

Fiecare din aceste tehnici de negociere presupune utilizare unui ansamblu de tactici de negociere. Aceasta deoarece tacticile au un caracter contextual, fiind utilizate în anumite situații specifice în vederea influențării partenerului în sensul direcției strategice a negocierii.

Tehnica personalizării negocierii se referă la faptul că fiecare negociator trebuie să-şi adapteze mesajul, argumentația şi demonstrația la tipul de partener. Această tehnică poate fi utilizată în abordarea globală a negocierii sau în abordarea unor faze şi etape ale acesteia. Astfel, adaptarea mesajului la client presupune oferirea doar a informațiilor de care acesta are nevoie şi în forma agreată de client. Argumentația şi demonstrația vor fi adaptate clientului, adică argumentele (logice, emoționale, raționale) şi probele vor fi prezentate în raport cu gradul de cultură al clientului, cu aspirațiile, idealurile şi convingerile sale.

Tehnica datelor statistice presupune abordarea negocierii din perspectiva cifrelor. Aceasta este o tehnică constructivă în afaceri deoarece orice partener poate fi convins mai uşor dacă se apelează metodic la surse de informații, cum ar fi: studii, extrase din presă, selecții din prospecte, broşuri, oferte, cataloage etc.. Datele statistice utilizate trebuie să fie reale, veridice, de actualitate şi să provină din surse inatacabile. În aplicarea acestei tehnici se poate folosi *tactica intoxicării statistice a partenerului*, care vizează selecția datelor statistice după regula: „rămâne tot ce sprijină punctul de vedere al negociatorului şi cade tot cea ce îl contrazice pe acesta”[78].

Tehnica soluțiilor integratoare este o tehnică constructivă utilizată în afaceri atunci când ambii parteneri sunt dispuşi să câştige împreună. Astfel că negociatorul, căutând să-şi atingă prioritatea maximă, cedează la prioritatea maximă a partenerului său, ajungându-se astfel la un acord sau împreună dezvoltă o nouă soluție la nevoile lor, dincolo de propunerile inițiale.

Tehnica fragmentării negocierii sau tehnica ostaticului se referă la faptul că negociatorul poate deține un document, o informație, un bun, o sumă de bani sau orice altceva care are valoare pentru partener. Acesta din urmă fiind constrâns

să accepte o concesie în schimbul „ostaticului". În afaceri, suma plătită în avans, livrările plătite în avans, cumpărările de bunuri de uz îndelungat fără asistență tehnică şi fără piese de schimb pot fi considerate ca având valoare de „ostatic". Mulți oameni de afaceri procedează la fragmentarea negocierii, deoarece este mai uşor să negociezi vânzarea unui bun îndelungat performant la un preț bun pentru partener şi apoi să obții contracte avantajoase pentru asistență tehnică şi piese de schimb. În cadrul aceste tehnici poate fi utilizate tactica faptului împlinit, când vânzătorul îi livrează clientului, în baza unui contract parțial, instalațiile, obligându-l la acceptarea ulterioară a documentațiilor şi a accesoriilor.

Tehnica întreruperii se referă la faptul că, în vederea rezolvării anumitor elemente ale negocierii, se impune întreruperea pentru câteva minute a procesului de negociere. Tehnică constructivă de negociere, întreruperea este necesară pentru temperarea adversarului prea iritat sau prea puternic, dar şi pentru construirea unei noi strategii de apărare, pentru analiza unor documente noi, pentru consultarea unor specialişti sau chiar pentru pregătirea de noi tactici de negociere.

Tehnica alternării negociatorilor reprezintă o metodă de abordare a negocierilor cu parteneri dificili, dominatori, experți în domeniu şi care nu se lasă uşor convinşi asupra finalizării negocierii într-un sens dorit de negociator. De asemenea, tehnica schimbării negociatorului este constructivă când se ajunge într-un impas, când negociatorul este obosit, stresat sau când partenerul reacționează negativ la un anumit negociator.

Tehnica ascultării este o abordare ce asigură succesul unei negocierii datorită faptului că partenerul se simte flatat, important şi interesant. Aceasta este o tehnică constructivă de abordare globală a negocierii, cât şi a unor faze ale acesteia. Se impune mai ales în faza în care partenerul îşi lansează contrapropunerea sau face obiecții şi observații propunerii avansate de negociator. Desigur, în procesul de negociere se impune a fi utilizată tactica ascultării active, foarte importantă în comunicarea umană.

Tehnica satisfacției reprezintă o abordare eficientă a negocierilor prin prisma faptului că un partener satisfăcut este un partener de cursă lungă. Fiecare propunere a negociatorului trebuie să ofere satisfacții partenerului.

Tehnica toleranței. Toleranța reprezintă capacitatea unei persoane de a nu răspunde negativ unor acțiuni cel puțin contestabile ale interlocutorului. De aceea, tehnica toleranței reprezintă o abordare constructivă a negocierii. În momentele de maximă tensiune sau de criză, tehnica toleranței face minuni. Astfel, negociatorul care nu va lua în seamă atacurile partenerului, replicile verbale tăioase şi nici injuriile acestuia, reacționând pozitiv are câştig de cauză. În astfel de cazuri tăcerea poate fi o tactică foarte bună.

Tehnica politeții se înscrie pe acelaşi plan cu tehnica toleranței. Un om tolerant este şi politicos, în schimb un individ politicos nu este neapărat şi tolerant. Însă, în procesul de negociere, în toate situațiile (tensiune, conflict,

confort, armonizare etc.) posibile politețea este atât o tehnică, cât şi o tactică eficientă.

Tehnicile manipulatoare în afaceri sunt constructive în măsura în care ele sunt folosite în vederea finalizării negocierii într-un mod favorabil pentru ambii parteneri. Una din tehnicile de manipulare folosite în negociere este cea a „declarației şi conştiinței"[78]. Conform legii psihologice a coerenței o persoană care declară în scris sau verbal o anumită poziție sau atitudine va avea tendința de a apăra ceea ce a afirmat deoarece, sub aspect psihologic, oamenii nu pot acționa împotriva propriei imagini. În afaceri această tehnică este eficace dacă negociatorul poate să folosească imaginea despre sine a partenerului de afaceri. O altă tehnică de manipulare utilizată de negociatori, în mod constructiv, acționează după principiul „ceri un deget ca să obții toată mâna"[78], adică negociatorul formulează o cerere nesemnificativă partenerului, greu de refuzat, după care, la scurt timp, formulează cererea reală.

Tehnica „da-ului" este o abordare constructivă a negocierii, mai ales când partenerul este într-o dispoziție proastă, este indispus, este plictisit şi nu are nici un chef să discute despre nimic. Această tehnică presupune utilizarea unor întrebări pentru a obține doar răspunsuri pozitive din partea partenerului.

Tehnica zvonului, ca metodă de abordare a negocierii, este constructivă dacă zvonul lansat este pozitiv. În acest sens, zvonurile vor pregăti terenul pentru finalizarea favorabilă a negocierii.

Tehnica limitării opțiunilor este absolut necesară când partenerul este stresat, grăbit şi nu are capacitatea de a lua decizii corecte în condiții de stres. Această tehnică reduce gradul de incertitudine a partenerului.

Tehnica parafrazării este constructivă în măsura în care partenerul nu este stresat şi presat de timp. Această tehnică vizează formularea de către negociator a discursului partenerului şi poate fi utilizată în toate fazele negocierii sau doar în anumite etape ale acesteia.

Tehnica sincerității este utilă în orice negociere şi constructivă când partenerul este neîncrezător. Prin abordarea sinceră a negocierii interlocutorul va căpăta încredere şi deschidere. Această tehnică de negociere este fundamentală pentru relații de durată şi oneste, în care ambii parteneri sunt câştigători. Însă, recunoscută este de toți oamenii zicala „omul bun şi sincer este prost", adică el, omul bun şi sincer reprezintă perdantul societății capitaliste. De aceea, mulți oamenii cred în trucuri şi în tehnici murdare atât în afaceri, cât şi în viața de zi cu zi. Astfel de tehnici sunt, de regulă:

- *tehnica mituirii* este practicată peste tot în lume, dar mai cu seamă în România. Diferența dintre cadou şi mită în afaceri este de natură psihologică şi strategică;
- *tehnica negocierii sterile* presupune angajarea de către negociator de negocieri paralele cu unul sau mai mulți parteneri, dar fără intenția de a se

ajunge la un acord. Astfel negociatorul poate obține informații de afaceri necesare negocierii cu partenerul care-l interesează;

- *tehnica falsei concurențe* se referă la exercitarea de presiune asupra partenerului prin invocarea unor variante de negociere cu alți parteneri;
- *tehnica actorului* este o tehnică opusă tehnicii sincerității. Negociatorul sau partenerul se comportă ca şi când locul unde se desfăşoară procesul de negociere este o scenă, iar el, actorul joacă (negociază) după un scenariu învățat;
- *tehnica zvonului negativ* etc..

În situația în care, în actualul context economico-social, interlocutorul recurge la astfel de tehnici, intenționat sau nu, el nu trebuie blamat, dar nici aprobat, este dreptul (alegerea) lui să relaționeze aşa cum îi dictează conştiința, influențat fiind de foarte mulți factori: context cultural, context situațional, stres, stare fizică şi psihică, personalitate, stil de viață, credințe, ipoteze, sistem de valori etc..

Concepte cheie

Ascultare activă
Acroşaj
Acord convențional
Acord parțial
Congruență
Contracararea obiecțiilor și observațiilor
Critica
Dedublarea personalității
Discuție de afaceri
Empatie
Fondul emoțional
Imaginație
Manipulare
Negociere sterilă
Neutralizarea observațiilor
Observații
Obiecții
Parafrazarea
Sinceritate
Satisfacție
Tehnici de comunicare
Tehnici de negociere
Tactici
Tehnica politeții
Tehnica behavioristă
Toleranță
Zvon

Întrebări şi teme pentru discuții

1. Exemplificați principiul concentrării pe problemă;
2. Comentați o situație de negociere în care s-a respectat principiul empatie de către negociator;
3. Analizați principiul congruenței în negocierile dvs. de zi cu zi;
4. Comentați modul în care dvs. începeți o discuție de afaceri;
5. Enumerați câteva observații ironice şi cu caracter subiectiv primite cu diferite ocazii. Ce tehnici de neutralizarea lor ați folosit;

6. Exemplificaţi tehnica ascultării active;
7. Utilizaţi tehnica *„da-ului“* într-o situaţie de negociere;
8. Ce presupune tehnica alternării negociatorilor ?

Exemple grile

1. O întrebare formulată pertinent nu favorizează:
   a) clarificarea poziţiilor şi punctelor de vedere;
   b) stabilirea obiectivelor;
   c) dirijarea sensului discuţiei;
   d) adoptarea soluţiei dorite.

2. Care dintre următoarele nu este considerat principiu al comunicării eficiente:
   a) principiul ascultării active;
   b) principiul congruenţei;
   c) principiul empatiei;
   d) principiul divergenţei.

3. Principiul empatie presupune:
   a) acceptarea interlocutorului ca pe o individualitate care are dreptul să aibă sentimente şi percepţii care pot fi diferite sau asemănătoare de ale vorbitorului;
   b) ascultarea activă a interlocutorului;
   c) concentrarea pe problemă şi nu pe persoana interlocutorului;
   d) sinceritate din partea interlocutorului.

11. Care dintre următoarele nu se încadrează în categoriile de tehnici de comunicare eficientă?
   a) tehnici de desfăşurare a unei discuţii de afaceri;
   b) tehnici de formulare a întrebărilor;
   c) tehnici de ascultare activă;
   d) tehnici de persuasiune.

12. Identificaţi afirmaţia falsă:
   a) discuţia de afaceri reprezintă o conversaţie bazată pe un sistem de idei şi cuvinte alese în funcţie de un anumit obiectiv iniţial delimitat de către vorbitori, în vederea generării unei situaţii sau relaţii de afaceri;
   b) prin intermediul discuţiei de afaceri, interlocutorul nu poate fi convins de oportunitatea unei afaceri sau de necesitatea redimensionării stocului relaţional;
   c) discuţia de afaceri este ireversibilă, continuă şi generează efecte pozitive sau negative pentru partenerii de discuţie;

d) abordarea discuției de afaceri se realizează şi din punct de vedere psihologic.

13. Care dintre următoarele nu este componentă a discuției de afaceri:

a) transmiterea informațiilor;
b) înregistrarea observațiilor interlocutorului şi contracararea acestora;
c) stabilirea obiectivelor;
d) formularea unor critici.

14. Care dintre următoarele tehnici nu pot fi utilizate la începutul unei discuții eficiente:

a) tehnica respectării interlocutorului;
b) tehnica detensionării atmosferei;
c) tehnica înclinării capului;
d) tehnica observației.

8. Motivele care-l determină pe interlocutor să facă obiecții şi observații nu sunt generate de:

a) abordarea identică a problemei de către cei doi negociatori;
b) respingerea informațiilor inedite, revoluționare;
c) poziția superioară sau inferioară a interlocutorului în raport de cea a vorbitorului în general, sau doar referitor la problema în cauză;
d) logica interlocutorului şi anumite caracteristici ale procesului de gândire.

9. Identificați afirmația falsă:

a) formularea corectă a unei întrebări este o artă;
b) formularea întrebărilor nu trebuie să plece de la modul în care ea va fi receptată de interlocutor;
c) tehnica abordării directe presupune faptul că vorbitorul intră în detaliile situației sau problemei fără altă introducere;
d) o întrebare reprezintă o modalitate de a pune o problemă.

10. O întrebare formulată pertinent nu favorizează:

a) clarificarea pozițiilor şi punctelor de vedere;
b) dirijarea sensului discuției;
c) limitarea informațiilor şi opțiunilor;
d) adoptarea soluției dorite.

11. Identificați afirmația adevărată:

a) o întrebare formulată pertinent nu favorizează clarificarea pozițiilor şi punctelor de vedere;
b) ascultarea activă nu presupune concentrarea asupra sentimentelor exprimate de interlocutor şi/sau asupra conținutului mesajului transmis de acesta;
c) ascultarea activă este eficientă în cazul unei discuții de afaceri doar când vorbitorul nu a înțeles ce vrea să spună interlocutorul;

d) ascultarea empatică presupune interrelaționarea cu o persoană aflată în dificultate, în imposibilitatea de a rezolva o problemă.

12. Tehnicile de ascultare activă nu includ:
a) limbajul corpului;
b) parafrazarea a ceea ce a spus interlocutorul;
c) exprimarea empatiei;
d) imitarea interlocutorului.

13. Printre metodele de neutralizare a observațiilor nu se înscrie:
a) metoda controlării reacțiilor interlocutorului;
b) metoda comprimării observațiilor şi obiecțiilor la una sau câteva;
c) metoda acordului convențional;
d) metoda reformulării.

14. Care dintre următoarele tactici nu este utilizată în contracararea observațiilor interlocutorului?
a) recunoaşterea dreptății interlocutorului;
b) evitarea contracarării fiecărei observații a interlocutorului;
c) apărarea;
d) formularea de răspunsuri laconice.

15. În formularea criticilor nu este folosită tehnica:
a) tehnica fondului emoțional;
b) tehnica dedublării personalității interlocutorului;
c) tehnica aprobării faptei interlocutorului;
d) tehnica behavioristă.

16. În funcție de obiectivul lor, tehnicile de negocieri nu sunt:
a) tehnici de tratare a obiectului negocierii;
b) tehnici de dezaprobare a ofertelor;
c) tehnici de tratare a elementelor de negociere;
d) tehnici de încheiere a negocierii.

17. Tehnicile de tratare a elementelor de negociere sunt:
a) tehnici de extindere a obiectului negocierii prin adăugarea unor noi elemente ale negocierii şi tehnici de transformarea obiectului negocierii;
b) tehnici de abordare globală a elementelor şi tehnici de abordare în faze sau etape a negocierii;
c) tehnici de abordare de tip lider şi tehnici de abordare de tip „propunere-contrapropunere";
d) tehnici de acroşaj sentimental şi tehnici de invocare a unei urgențe.

18. În prezentarea şi discutarea ofertelor nu este folosită tehnica:
a) falsei oferte;
b) supralicitării ofertei sau a sublicitării cererii;
c) contrastului;
d) actorului.

19. Tehnica personalizării negocierii se referă la:

a) faptul că fiecare negociator trebuie să-şi adapteze mesajul, argumentaţia şi demonstraţia la tipul de partener;
b) abordarea negocierii din perspectiva cifrelor;
c) intoxicarea partenerului cu informaţii;
d) faptul că negociatorul, căutând să-şi atingă prioritatea maximă, cedează la prioritatea maximă a partenerului său, ajungându-se astfel la un acord sau împreună dezvoltă o nouă soluţie la nevoile lor, dincolo de propunerile iniţiale.

20. Tehnica soluţiilor integratoare este o tehnică constructivă utilizată în afaceri atunci când:

a) partenerul este într-o dispoziţie proastă, este indispus, este plictisit;
b) ambii parteneri sunt dispuşi să câştige împreună;
c) partenerul nu este stresat şi presat de timp;
d) partenerul este stresat, grăbit şi nu are capacitatea de a lua decizii corecte în condiţii de stres.

Răspunsuri corecte

Nr. grilă	Răspuns
1.	b
2.	d
3.	a
4.	d
5.	b
6.	c
7.	d
8.	a
9.	b
10.	c
11.	d
12.	d
13.	a
14.	c
15.	c
16.	b
17.	b
18.	d
19.	a
20.	b

CAP. 11. Modalităţi de abordare a negocierii

În teoria şi practica afacerilor, esenţial este modul în care **un negociator sau o echipă de negociatori abordează procesul negocierii**. Desigur, modalităţile de abordare a negocierii diferă în funcţie de mai multe elemente, cum ar fi: importanţa afacerii, stilul personal de negociere al partenerilor, situaţia contextuală,

Una dintre modalităţile de abordare a unei negocieri este cea bazată pe argumentare şi demonstraţie. Eficienţa procesului de negociere este indiscutabilă în condiţiile în care negociatorul vine cu argumente viabile în sprijinul ofertei sale.

Desigur, această abordare a negocierii este puternic determinată de stilul şi modul în care partenerii comunică.

11.1. Argumentaţia şi demonstraţia

Specialiştii sunt de părere că orice discuţie de afaceri nu poate fi eficientă dacă este lipsită de conţinut. Cu alte cuvinte, discuţia de afaceri, negocierea eficientă este abordată din *perspectiva conţinutului, adică a argumentelor.*

În cadrul discuţiei de afaceri, partenerii se află pe poziţii diferite faţă de acelaşi obiect al negocierii, poziţii ce pot fi consolidate cu argumente sau prin exercitarea puterii. Însă, în actualul context socio-economic global, cea mai bună abordare nu este exercitarea puterii, ci ***argumentaţia şi demonstraţia***.

Argumentaţia. Conform unor specialişti, argumentaţia reprezintă o etapă din cadrul procesului de negociere. În concepţia autorului acestei lucrări, **argumentaţia reprezintă o modalitate eficientă de abordare a procesului de negociere**. Cele mai reuşite discuţii de afaceri sunt cele bazate pe argumente şi probarea acestora (demonstraţie). Orice interlocutor va dori să cunoască avantajele pe care i le oferă partenerul, acel atuu al afacerii respective faţă de alte afaceri pe care le poate încheia.

Argumentaţia este un logos, un discurs alcătuit din cuvinte, concepte, idei şi judecăţi de valoare, având drept rol punerea în valoare a avantajelor pe care le are oferta unui negociator faţă de cererea celuilalt negociator[78].

Pentru a fi ***eficientă argumentaţia*** trebuie să fie, în acelaşi timp, ***raţională, logică şi emoţională***. Argumentaţia raţională, rece şi pragmatică este necesară, dar nu şi suficientă. Pe de altă parte, a argumenta apelând la sentimente şi emoţii nu este de ajuns pentru o negociere eficientă, deoarece partenerul poate avea senzaţia că este hipnotizat. Aceasta deoarece argumentaţia emoţională nu acţionează la nivelul logic şi conştient al comunicării, ci forţa de convingere este transmisă de

mesaje paraverbale şi nonverbale. Argumentaţia logică pune accent pe raţionalitate, cauzalitate, inducţie, deducţie. analiză, sinteză şi gândire abstractă.

De asemenea, *o argumentaţie eficientă se bazează pe conduita morală şi valorile culturale dobândite prin educaţie ale negociatorului* (ethosul din Rethorike lui Aristotel). Aceasta presupune faptul că argumentele aduse de către negociator, logice şi/sau emoţionale, trebuie să fie reale, adecvate şi morale.

Specialiştii în psihologie sunt de părere că se pot utiliza diferite abordări ale negocierilor din perspectiva argumentaţiei în funcţie de caracterul şi temperamentul partenerului. Astfel, interlocutorii instinctuali şi afectivi sunt uşor de convins prin argumente patetice, deoarece aceştia nu reacţionează la argumente logice. În schimb, interlocutorii cerebrali, cu o gândire logică, rece sunt uşor de convins de argumentele logice şi nu de cele emoţionale.

Abordarea negocierii din perspectiva argumentaţiei şi demonstraţiei presupune parcurgerea următoarelor etape:

- ***stabilirea strategiei de negociere***;
- ***stabilirea şi identificarea nevoilor clientului***;
- ***adaptarea personalităţii negociatorului la personalitatea clientului;***
- ***identificarea şi prezentarea avantajelor oferite clientului;***
- ***transformarea observaţiilor şi obiecţiilor interlocutorului în argumente;***
- ***demonstraţia sau aducerea probelor în procesul de negociere;***
- ***prezentarea de către negociator a soluţiilor de rezolvare a problemei în cauză;***
- ***finalizarea negocierii – decizia.***

Stabilirea strategiei de negociere prin intermediul căreia se alege varianta cea mai bună din mai multe posibile, reprezintă cel mai bun lucru pe care-l poate face negociatorul în raport de partenerul său. Spre exemplu, la negocierea unei vânzări, alternativele pot fi: a vinde ce şi-a propus, a nu vinde, a vinde mai puţin decât se doreşte, a vinde altcuiva, a vinde altceva, a vinde mai târziu. Desigur, negociatorul trebuie să ţină cont şi de alternativele partenerului.

Stabilirea şi identificarea nevoilor clientului. Această etapă este cea mai importantă pentru negociator şi se bazează pe informaţii detaliate şi corecte. Pentru a obţine informaţii de la client, negociatorul adoptă tehnica întrebărilor (începe cu întrebări deschise şi continuă cu toată gama de întrebări: de orientare, de control, de cunoaştere, de confirmare etc.).

Adaptarea personalităţii negociatorului la personalitatea clientului. În cadrul oricărei discuţii de afaceri, negociatorul trebuie să se adapteze ritmului interlocutorului în vederea adaptării şi argumentelor. Aceasta deoarece argumentele care ţin cont de stilul şi sensibilitatea clientului sunt cele mai convingătoare. De fapt, o negociere eficientă se bazează pe evaluarea corectă a personalităţii clientului şi adaptare argumentaţie şi demonstraţie la această

personalitate Evaluarea personalității clientului se realizează în funcție de informațiile pe care acesta i le oferă, dacă se întâlnesc pentru prima dată. Unii negociatori preferă să fie informații în prealabil despre stilul de viață al clientului şi despre imaginea de sine a acestuia.

Identificarea şi prezentarea avantajelor oferite clientului. Odată identificate nevoile clientului, negociatorul îi poate prezenta acestuia avantajele pe care i le conferă produsul/serviciul oferit de negociator. În această etapă negociatorul trebuie să fie convins că respectivul client are de câştigat din afacere. Cu alte cuvinte, în discursul negociatorului trebuie să-şi facă prezența ethosul, respectiv negociatorul trebuie să fie moral, sincer şi deschis față de client. Altfel, indiferent de discursul bine realizat, anumite gesturi şi priviri îi vor trăda intențiile ascunse. ***Întotdeauna argumentația se construieşte în jurul a cel puțin unui argument temeinic compus din caracteristici şi avantaje.*** De aceea, negociatorul trebuie să facă o listă cu avantajele pe care le poate oferi clientului, dar şi cu faptele şi caracteristicile tehnice ale produsului. Aceasta deoarece a enunța un avantaj fără a-l lega de un fapt sau o caracteristică tehnică nu reprezintă nimic pentru client. Indiferent în ce ordine sunt prezentate în argumentație, întâi faptul sau caracteristica şi apoi avantajul sau avantajul şi apoi faptul sau caracteristica, argumentația construită astfel este solidă, corectă şi convingătoare. În timpul prezentării avantajelor, negociatorul trebuie să insiste asupra celor mari, repetându-le pe toată durata negocierii.

În psihologia maselor o ***argumentare corectă şi convingătoare*** presupune respectarea următoarelor condiții:

- *folosirea de noțiuni simple, exacte şi convingătoare,* deoarece interlocutorul aude şi înțelege mai puțin decât spune vorbitorul, iar logoreea negociatorului nu aduce nimic în plus, în acest sens;
- *folosirea de expresii şi cuvinte pozitive.* Aceasta deoarece o exprimare negativă poate influența hotărâtor finalizarea negocierii;
- *folosirea de comparații cunoscute de interlocutor.* Uneori, în procesul de argumentare, negociatorul poate face conexiuni evidente şi constructive, dar care pot să nu însemnă nimic pentru interlocutor. Acest lucru va contribui la iritarea şi confuzia partenerului. De asemenea, comparațiile exagerate şi extreme determină neîncrederea interlocutorului în afacerea propusă de negociator;
- *dozarea şi utilizarea corectă a materialul suplimentar*: broşuri, scheme, extrase din articole etc.;
- *alegerea unei argumentări corecte şi oneste în raport cu interlocutorul.* În argumentație nu sunt folosite fraze goale („*după cum s-a spus*”, „*mai mult sau mai puțin*”, „*sau, cu alte cuvinte*”, „*aşa cum am menționat*”, „*aşa cum s-a subliniat*” etc.)., care nu spun nimic clientului cu privire la avantajele pe care negociatorul i le poate oferi;

- *alegerea ritmului argumentării corespunzător particularităților interlocutorului.* Argumentele și faptele invocate pe rând, unul după celălalt, sunt mult mai eficiente decât prezentate toate împreună. Argumentarea nu trebuie să devină un monolog al negociatorului. În expunerea argumentelor sunt binevenite pauzele pentru a da posibilitatea clientului să facă observațiile de rigoare;
- *adaptarea argumentelor negociatorului la personalitate interlocutorului.* Argumentele vor fi logice dacă interlocutorul este coleric și agresiv, preocupat fiind de propriile nevoi și interese. În acest caz argumentația nu va lua forma unei simple enumerări a faptelor, datelor și a altor informații, ci vor fi expuse avantajele și modalitățile de utilizare a produsului. Dacă interlocutorul este timid și ezitant în luarea deciziilor, atunci argumentația va fi, cu precădere, emoțională.

Transformarea observațiilor și obiecțiilor interlocutorului în argumente. Observațiile reprezintă o parte componentă a negocierilor, acestea fiind semne că interlocutorul dorește să finalizeze afacerea. Comportamentul pozitiv al negociatorului contribuie la demontarea obiecțiilor și transformarea acestora în argumente. În acest sens se poate utiliza tehnica "celor trei pași": primul pas presupune manifestarea înțelegerii față de punctul de vedere al clientului; al doilea pas presupune reformularea observației sau obiecției pentru a o transforma în argument favorabil negociatorului, iar cel de-al treilea pas aduce în prim plan propunerea inițială reformulată;

Demonstrația sau aducerea probelor în procesul de negociere. Argumentația este convingătoare când probele există și ele sunt pe măsura argumentelor folosite. Aceasta înseamnă că negociatorul va utiliza un întreg arsenal de eșantioane, mostre, scheme, grafice, fotografii, desene, extrase din articolele apărute în presă, scrisori de la clienți, demonstrații practice etc. Se spune că două probe sunt mai sigure decât una singură, dar tot ceea ce este prea mult, strică;

Prezentarea de către negociator a soluțiilor de rezolvare a problemei în cauză. De regulă, practica a demonstrat că sunt suficiente trei soluții pentru orice problemă. Dacă interlocutorul nu a ales nici una dintre cele trei soluții propuse de negociator, i se poate prezenta o a patra soluție, dar numai după ce a fost retrasă una din primele trei. Aceasta deoarece prea multe soluții îi complică existența clientului, obligându-l la a lua decizii grele, iar prea puține soluții îi limitează posibilitățile de alegere;

Finalizarea negocierii – decizia. Aceasta este o decizie luată de client în cunoștință de cauză, adică el cumpără produsul pentru valoarea adăugată oferită de negociator, dar și pentru avantajele pe care i le oferă respectivul produs.

Metode de argumentare. Printre metodele recunoscute de argumentare, prezentate în literatura de specialitate, ce pot fi utilizate în abordarea eficientă a negocierii se numără:

- *Metoda clasică* presupune argumentarea directă către partener. Aceasta înseamnă că negociatorul prezintă interlocutorului faptele şi informaţiile care constituie baza demonstraţiei sale, sperând că acestea vor fi suficiente pentru partener, iar contraargumentele vor putea fi infirmate sau transformate în alte argumente favorabile pentru negociator;
- ***Metoda lui Socrate.*** Argumentele sunt formulate în aşa fel, încât răspunsurile (pozitive sau nu) la ele să fie de o factură anume, care să urmeze şirul logicii negociatorului;
- *Metoda bumerangului,* adică, folosirea celor spuse de interlocutor împotriva lui însuşi. Acestea sunt cele mai bune argumente în favoarea negociatorului;
- *Metoda ignorării.* De foarte multe ori, în cadrul unei negocieri, se întâmplă adesea ca, într-un anumit context, negociatorul să nu poată folosi un anumit argument, chiar dacă argumentul este foarte important, deoarece îl poate leza pe interlocutor şi poate afecta negativ negocierea. În acest caz este preferabil ca argumentul respectiv să fie ignorat;
- ***Metoda accentuării*** este reversul metodei ignorării. Este situaţia inversă a celei expuse mai sus. În funcţie de interesul său, negociatorul poate insista pe anumite argumente bine alese, care să aibă impact evident asupra interlocutorului;
- ***Metoda contradicţiei.*** Argumentarea negociatorului trebuie să fie fără contradicţii, fără neconcordanţe, pentru a nu-i oferi partenerului posibilitatea de a le exploata. În acelaşi timp, negociatorul poate profita de neconcordanţele interlocutorului în expunerea observaţiilor şi a obiecţiilor;
- *Metoda „schimbării la timp a macazului".* De multe ori, în cadrul procesului de negociere, unii parteneri îşi schimbă comportamentul, atitudinea şi opiniile ca răspuns la comportamentul negociatorului. În astfel de situaţii negociatorul îşi va adapta argumentaţia la comportamentul interlocutorului;
- *Metoda tragerii concluziilor* presupune argumentarea foarte exactă, care, pas cu pas, prin intermediul concluziilor parţiale, conduce spre concluzia finală, dorită de negociator.

Abordarea negocierii din perspectiva argumentaţiei şi demonstraţiei este o abordare eficientă doar dacă *negociatorul nu utilizează anumite capcane sau trucuri specifice argumentării.* Cele mai cunoscute capcane pe care un negociator le poate pune unui partener sunt:

- ➢ *devierea de la scopul dorit.* Negociatorul nu va lua, aparent, în seamă nevoile interlocutorului, căutând, prin argumentele sale, să-l inducă în eroare;

- *extragerea unei fraze din context* reprezintă o modalitate de enervare a partenerului. Spre exemplu, atunci când prezintă avantajele pe care le oferă produsul său, negociatorul poate proba un anumit avantaj cu anumite fraze din cadrul unor articole apărute în presă, dar scoase din contextul în care au fost scrise;
- *invocarea unei autorități în domeniu* este tot o capcană a argumentării ce poate fi utilizată de către negociator, în speranța că interlocutorul nu-şi dă seama de aceasta;
- *inducerea în eroare a interlocutorului* se realizează prin formularea de argumente pe jumătate adevărate, bazate pe informații eronate, utilizându-se termeni neclari şi omițând esențialul;
- *folosirea bancurilor* reprezintă o capcană întinsă de negociator pentru a fragmenta gândirea interlocutorului cu privire la observațiile şi obiecțiile pe care le are de făcut;
- *discreditarea interlocutorului* este cel mai grav truc utilizat de negociator pentru a face față observațiilor pertinente ale partenerului. Aceasta înseamnă că, în argumentarea sa negociatorul vizează anumite trăsături ale personalității interlocutorului.

Aceste trucuri nu-i aduc negociatorului decât o victorie pe termen scurt, ceea ce nu este profitabil în contextul economiei informaționale, în care dezvoltarea mijloacelor comunicaționale face posibilă cunoaşterea facilă a agenților economici.

Demonstrația reprezintă procesul de administrare a probelor şi are drept rol susținerea argumentației logice[78], atât în plan material, cât şi în plan senzorial, prin fapte concrete, cazuri, cifre, imagini, statistici, persoane cheie etc.. În cadrul unui discurs, demonstrația este introdusă prin diferite expresii şi gesturi care probează argumentele ce însoțesc prezentarea ofertei negociatorului. De regulă sunt utilizate expresii şi gesturi de genul:

"Priviți, vă rog, aceste statistici arată evoluția vânzărilor produsului. Este un produs căutat, nu-i aşa?" (negociatorul se apleacă în față, cu palmele deschise);

"Ascultați! Motorul, deşi puternic, este mai silențios decât credeți, nu-i aşa?" (negociatorul îi arată partenerului produsul, ținând mâinile cu palmele în sus);

"Ați văzut, imprimanta scoate 10 pagini într-un minut. Deci, veți câştiga timp?" (negociatorul înclină capul, zâmbeşte şi îşi priveşte în ochi clientul);

"Colega dvs. "X" a cumpărat de la noi un astfel de calculator?" (negociatorul are o atitudine calmă, deschisă şi un zâmbet sincer) etc.

Demonstrația fără argumentație este lipsită de sens și, evident, nu este eficace. De aceea, întotdeauna, demonstrația urmează după argumentație și se bazează pe aceasta. Ordinea în care sunt prezentate argumentele este edificatoare pentru reușita unei negocieri. Aceasta depinde de diferiți factori conjuncturali:

- ✓ personalitatea negociatorului;
- ✓ șocul;
- ✓ ambianța;
- ✓ obiectul negocierilor;
- ✓ strategia și tactica de negociere etc..

Astfel că, prima dată sunt prezentate argumentele importante pentru interlocutor, cu încărcătură afectivă puternică. Desigur, fiecare argument în parte este construit din faptul sau caracteristica tehnică și avantajul oferit interlocutorului.

Argumentația și demonstrația, ca modalitate de abordare a negocierii se bazează pe faptul că, întotdeauna, negociatorul trebuie să-și controleze comportamentul său și nu pe cel al partenerului.

11.2. Stilul personal de negociere

În prezent, în țara noastră, *oamenii de afaceri abordează orice discuției de afaceri din perspectiva stilului lor personal de negociere.* Aceasta deoarece o astfel de abordare este mai facilă și poate să ofere satisfacții, bazându-se pe intuiție, mai mult decât pe învățare.

În viața de zi cu zi, unele persoane sunt agresive în relații, altele sunt flexibile și cooperante, altele încăpățânate și inflexibile. Unele au caracter onest, în schimb altele se manifestă imoral în relațiile interpersonale. Din această cauză oamenii au nevoie de strategii diferite de negociere.

Prezentate într-o formă sau alta, în literatura de specialitate se conturează cel puțin **trei stiluri personale de negociere:**

- ❖ **stilul agresiv**, în care persoanele sunt competitive, dominatoare și au o constantă comportamentală agresivă. În relațiile interumane se comportă ca în război, încercând să câștige orice luptă;
- ❖ **stilul concesiv**. Acest stil de negociere este specific persoanelor mai concesive și mai dispuse să cedeze din obiective pentru a păstra relația;
- ❖ **stilul laș**. Persoanelor cărora le este caracteristic acest tip de negociere sunt genul papă-lapte pentru că întotdeauna cedează, indiferent de situație, de relația stabilită cu partenerul și de miza negocierii.

În funcție de modalitățile în care negociatorii încearcă să rezolve conflictele ei pot adopta următoarele stiluri de negociere[38, 78]:

- **ocolitor** ***sau de evitare a conflictului;***
- **competitiv** ***(de dominare),*** care este utilizat în funcție de puterea negociatorului și de importanța obiectivelor și mizei afacerii;

- **concesiv** ***(cedare)*** presupune că negociatorul încearcă să rezolve problemele atât prin impunerea interesului propriu, dacă este posibil, cât şi prin cooperarea cu partenerii;
- **de compromis**, care presupune că negociatorul doreşte rezolvarea conflictului astfel încât partenerii să câştige sau să nu piardă nimic;
- **de cooperare** ***cu partenerii***, în felul acesta pot fi evitate conflictele prin înțelegerea şi susținerea intereselor partenerilor;
- **de colaborare**, care presupune că negociatorul doreşte mai mult decât rezolvarea conflictelor; el vrea ca ambele părți să câştige din situația respectivă.

Ocolirea sau evitarea situațiilor conflictuale reprezintă un stil specific persoanelor care:

- schimbă subiectul în situația în care intră în conflict cu partenerul;
- evită persoana generatoare de conflict sau chiar lasă baltă afacerea;
- se prefac că sunt de acord cu partenerul pentru a fi lăsate în pace;
- amână discutarea subiectului conflictual sau o dau pe glumă;
- solicită un arbitru pentru rezolvarea conflictului;
- evită rezolvarea conflictului şi aşteaptă soluții de la partener.

Stilul de negociere dominant în rezolvarea conflictelor este caracteristic persoanelor care:

- trec la ameninţări şi represalii dacă este nevoie pentru a rezolva anumite situații conflictuale. Cele mai multe procese de negociere a salariilor din mediul privat sunt generatoare de situații conflictuale în care stilul de negociere al angajatorului este dominant. Amenințarea este directă: „Nu-ți convine, poți să pleci", sau indirectă: „La poarta instituției stau la coadă indivizi să se angajeze";
- cer mai mult decât este moral să o facă pentru punerea în dificultate a partenerului;
- folosesc puterea pentru a împiedica atingerea scopurilor partenerului;
- folosesc forța;
- aprobă dictonul „scopul scuză mijloacele" în atingerea obiectivelor;
- utilizează manipularea prin logica argumentelor sau diferite modalități de a inspira milă.

Stilul concesiv reprezintă un stil personal de negociere de cedare în situațiile conflictuale, specific persoanelor care:

- încearcă să vină în întâmpinarea obiectivelor şi nevoilor partenerului;

- aprobă dictonul „cel mai înțelept cedează";
- renunță la poziția deținută în favoarea partenerului;
- își cere scuze, chiar dacă are dreptate;
- evită să aducă ofense și să-și atace partenerul;
- își sacrifică interesele în vederea păstrării unei relații bune cu partenerul;
- admit că au greșit, chiar dacă nu este așa, în vederea evitării situației conflictuale.

Compromisul este un stil personal de negociere caracteristic persoanelor care:

- acceptă, în situații conflictuale, un compromis rezonabil;
- sugerează soluții în care ambii parteneri fie pot câștiga, fie nu pot pierde nimic;
- renunță la unele aspecte ale discuției de afaceri în scopul de a câștiga timp pentru aplanarea conflictului;
- caută o cale de mijloc în procesul negocierii;
- fac o delimitare clară a pozițiilor deținute de partener;
- renunță la anumite pretenții din partea interlocutorului, dacă și acesta face la fel;
- nu suportă risipa de timp și de energie.

Stilul de cooperare în negociere este specific persoanelor care:

- încearcă să se pună în locul partenerului și să-i înțeleagă motivele;
- sunt sensibile la sentimentele partenerului;
- încearcă să afle în ce puncte nu se înțeleg cu partenerii și asupra căror aspecte pot fi de acord;
- cu răbdare și calm rezolvă problemele apărute în timpul negocierii;
- încearcă să afle care sunt obiectivele și interesele partenerului;
- sunt sincere;
- insistă asupra punctelor și aspectelor asupra cărora sunt de acord cu partenerul.

Stilul de colaborarea în negociere este asemănător cu cel de cooperare, fiind specific persoanelor care:

- încearcă să afle care sunt interesele partenerului;
- încearcă să afle obiectivele partenerului și dacă acestea coincid cu cele pe care și le-a stabilit deja;
- sugerează soluții în care ambii parteneri câștigă;
- discută doar acele subiecte comune, profitabile pentru partenerii;
- folosesc argumentația și demonstrația în procesul negocierii;
- sunt oneste;
- obțin cea mai bună înțelegere odată cu partenerul.

În literatura de specialitate apare şi ideea conform căreia fiecărui stil personal de negociere îi corespunde o anumită **culoare**[78]. Astfel, stilul de negociere poate fi asociat cu trei culori:

- roşu;
- albastru;
- violet.

Negociatorii ce au un stil de negociere asociat culorii roşii sunt persoanele care doresc doar să primească fără să ofere în schimb nimic. Aceştia sunt caracterizaţi drept:

- ✓ dominatori;
- ✓ exploatatori;
- ✓ autoritari;
- ✓ egoişti;
- ✓ trişori;
- ✓ agresivi.

Însă, acest stil de negociere nu este viabil, deoarece persoanele care ameninţă, constrâng şi folosesc trucuri murdare în afaceri pierd pe termen lung.

Negociatorii de culoare albastră sunt opuşi comportamental celor de culoare roşie, deoarece ei sunt cei care oferă fără să ceară, fiind concesivi, supuşi, gata oricând să ajungă la o înţelegere. Dar concesiile lor unilaterale provoacă exploatare şi nu câştig pentru ambii parteneri, aşa cum s-ar crede la prima vedere.

Negociatorul de tip violet este cel care porneşte în abordarea negocierii de pe poziţia de dominator, dar, în procesul negocierii, comportamentul acestuia se schimbă, făcând concesii pentru a se ajunge la o înţelegere. De asemenea, dacă un negociator este albastru la început, adică este concesiv, supus şi dornic să încheie afacerea, însă, pe măsură ce avansează discuţiile de afaceri, devine autoritar şi agresiv, el este un negociator violet. Cu alte cuvinte, dacă un negociator este când agresiv, când concesiv, atunci este violet.

A fi negociator violet înseamnă a face propuneri condiţionate, adică realizarea de compromisuri. Deşi nu este cea mai bună soluţie de rezolvare a unor probleme apărute în procesul negocierii, compromisul este o soluţie de salvare a relaţiei de afaceri, atunci când interlocutorul este un negociator roşu.

Stilurile de negociere sunt diferite şi în funcţie de rolul pe care negociatorii sunt puşi să îl joace în cadrul întreprinderilor din diferite ţări. Astfel, comportamentul negociatorilor se diferenţiază în funcţie de patru dimensiuni[73]:

- *individualism/colectivism;*
- *intensitatea puterii (ponderea ierarhică);*
- *evitarea incertitudinii;*
- *masculinitate/feminitate.*

Individualism/colectivism. În țările individualiste, negociatorii roşii sunt preponderenți, în timp ce negociatorii albaştrii sunt mai rari. În schimb, în țările colectiviste, predomină negociatorii albaştrii şi violeți, deoarece membrii culturilor colectiviste dau o mare importanță compatibilității, armoniei şi salvării aparențelor.

Intensitatea puterii (ponderea ierarhică). Această dimensiune măsoară nivelul sau gradul în care membrii mai puternici ai organizației acceptă distribuția inegală a puterii în cadrul organizației. În funcție de această dimensiune, stilul de negociere este diferit. Negociatorii firmelor din țările cu intensitate mare a puterii, care vor negocia contractele importante ale organizațiilor lor sunt manageri şi nu subordonați. Aceştia au tendința să fie aroganți, autoritari şi agresivi în procesul negocierii. Titlurile, statutele şi formalitatea au mai puțină importanță în țările cu o intensitate mică a puterii. De aceea, în astfel de țări predomină negociatorii violeți şi cei albaştri.

Evitarea incertitudinii. Această dimensiune măsoară nivelul sau gradul în care oamenii dintr-o societate se simt amenințați de situațiile ambigue şi nivelul la care ei încearcă să evite aceste situații prin prevederea unei mai mare stabilități în carieră, stabilirea unor reguli mult mai formale, respingerea ideilor şi comportamentelor care se abat de la standarde şi acceptarea posibilităților adevărurilor absolute şi obținerea perfecțiunii. În țările care prezintă valori mari ale indicelui de evitare a incertitudinii (Japonia, Grecia, Portugalia) stilul personal de negociere are predominant culoarea violet, datorită faptului că sunt definite clar rolurile şi procedurile necesare desfăşurării negocierilor. În timp ce, în țările cu o evitare a incertitudinii slabă (Singapore, Danemarca, SUA), predomină negociatorul de culoare roșie. Aceasta deoarece oamenii care se simt amenințați devin uşor agresivi.

Masculinitate/feminitate. „Feminitatea" reprezintă gradul în care valorile dominante din societate accentuează în mod deosebit relațiile dintre oameni, grija pentru aceştia şi calitatea vieții, în general. Iar, „masculinitatea" este definită ca nivelul sau gradul în care valorile dominante din societate accentuează susținerea şi dobândirea de bani şi lucruri. Organizațiile din țările axate pe masculinitate sunt de regulă orientate către clienți şi spre calitate, acordând atenție mai mult negociatorilor bărbați decât femeilor. Stilul de negociere având mai degrabă culoarea roşie decât cea violetă. Negociatorii organizațiilor din țările axate pe feminitate au tendința de a încerca îmbinarea vieții profesionale cu cea de familie, ei acordând o maximă atenție calității vieții şi nu locului de muncă, de aceea stilul lor de negociere este predominant albastru şi, uneori, violet.

De asemenea, *stilul personal de negociere variază în funcție de*:

- ***atitudinile, valorile şi credințele negociatorului.***
- ***cultura organizației din care face parte.***
- ***cultura națională.***

- ***contextul*** economic. Negociatorii din țările dezvoltate sunt cei care adoptă o poziție dominatoare în procesul de negociere, în timp ce, negociatorii din țările sărace sunt supuşi şi fac uşor concesii;
- ***genul negociatorului.*** Stilul personal de negociere depinde de genul negociatorului. Bărbații negociază mai dur, puternic, pe când femeile sunt încadrate în categoria negociatorilor albaştri. Femeile tind să fie mai flexibile şi mai cooperante decât bărbații. Aceasta pentru că, femeile au, în general, abilități sociale mai bune, care le dau posibilitatea să conducă cu succes procesul de negociere.
- ***calitățile sale de negociator.*** Calitățile de lider, de negociator, de manager etc., sunt atât calități înnăscute, cât şi calități învățate. Indivizii diferiți din punct de vedere comportamental se pot manifesta la fel în anumite situații de negociere, datorită faptului că aplică tehnici de comunicare şi negociere învățate;
- ***situația în care se află negociatorul.*** Impactul situației în care se află negociatorul asupra stilului său personal de negociere este destul de puternic. Astfel, dacă un negociator este o persoană competitivă, iar sarcina negocierii nu este bine structurată, stilul de negociere se va modifica trecând de la culoarea roşie la cea violetă, în cel mai bun caz. Aceasta deoarece negociatorul nu poate fi agresiv, să ceară fără să dea ceva în schimb, tocmai datorită situației cam incerte în care se află. Invers, un negociator de culoare albastră, care se află într-o situație corect definită, sarcina de negociere fiind structurată, își modifică stilul de negociere devenind astfel un negociator autoritar, care se impune în fața interlocutorului.

Stilul unui negociator este privit şi prin prisma felului de a negocia cu clienții şi furnizorii pentru prețuri mai bune, cu angajații pentru salarii mai mici, cu comunitățile în care firme îşi desfăşoară activitatea, cu reprezentanții guvernului pentru diverse facilități, cu partidele politice, cu reprezentanții sindicatelor etc., influențat fiind de paradigma firmelor în care activează.

Literatura de specialitate[17] a conturat *6 stiluri de negociere în funcție de paradigmele firmelor*, respectiv:

- **câştig/pierdere;**
- **pierdere/câştig;**
- **pierdere/pierdere;**
- **câştig/câştig;**
- **câştig;**
- **câştig/câştig sau netranzacționare.**

Stilul de negociere de tip câştig/pierdere reflectă abordarea autoritară a negociatorului. Cel care adoptă un astfel de stil de negociere se foloseşte, pentru a-şi impune voința, de poziția influentă, de puterea deținută în cadrul firmei, acreditări, avere etc.. Acest stil de negociere este determinat de:

- educaţia din familie şi din şcoală a negociatorului;
- grupurile sociale cu care negociatorul a venit în contact;
- stilul de viaţă al negociatorului;
- sentimentul de insecuritate al negociatorului;
- tipul de economie.

În cele mai multe negocieri, există acreditarea conform căreia pentru ca unii să câştige, alţii trebuie să piardă. Această mentalitate este prezentă în cadrul firmelor, indiferent de profilul activităţii, fiind generată de trăsăturile economiei de piaţă. Se crede că, o asemenea competiţie înseamnă existenţa învingătorilor şi învinşilor. *Mentalitatea a fost creată de-a lungul vieţii.* În copilărie, mulţi părinţi îşi tratează copii prin comparaţie între ei, fapt ce îi formează şi îi programează într-o mentalitate de tip câştig/pierdere.

Grupurile reprezintă un alt factor care contribuie la formarea acestei mentalităţi. Acceptarea sau respingerea în cadrul grupurilor sunt bazate pe aşteptările sau normele grupurilor. Această condiţionare naşte mentalitatea tip câştig/pierdere.

Şi *educaţia şcolară consolidează această mentalitate.* De regulă, unii elevi şi studenţi primesc recompense în comparaţie cu alţii. De exemplu, la Universitatea „Dimitrie Cantemir" primii trei studenţi din an sunt recompensaţi cu plata a jumătate din taxa pentru următorul an universitar. Aceasta înseamnă că, respectivii studenţi au primit recompensele promise, deoarece ceilalţi studenţi au avut rezultate mai slabe decât ei. Procesul educaţional este axat pe spiritul de competiţie nicidecum pe cel de cooperare. Evident că, în situaţii cu adevărat competitive şi unde domină lipsa de încredere, mentalitatea câştig/pierdere trebuie să fie prezentă. Dar oamenii nu trebuie să trăiască întotdeauna în competiţie cu colegii, cu prietenii, cu familia etc.. De multe ori, chiar nici nu se poate spune care este în câştig şi care în pierdere, iar în anumite situaţii, competiţia poate duce la falimentarea afacerii, deoarece multe din activităţi sunt posibile doar prin cooperarea indivizilor.

Stilul de negociere pierdere/câştig se manifestă la acei negociatori care sunt consideraţi a fi „băieţi buni". Mentalitatea pierdere/câştig e mai negativă decât cea câştig/pierdere. Oamenii care gândesc în acest fel sunt uşor de mulţumit şi de calmat. Sursa lor de putere constă în a fi pe placul celorlalţi şi se sfiesc să-şi manifeste sentimentele ori convingerile, lăsându-se intimidaţi de persoane puternice. În sfera negocierilor, acest tip de mentalitate înseamnă capitulare în faţa cerinţelor partenerilor de tranzacţie. Oamenii cu mentalitate de tip pierdere/câştig îşi refulează sentimentele, sentimente care nu mor niciodată şi care se pot manifesta în diverse ocazii şi sub diverse forme. Se spune că bolile psihosomatice, cele ale sistemului respirator, sistemului nervos şi circulator sunt adesea efecte - manifestări ale (re)sentimentelor acumulate şi ale unor dezamăgiri reprimate ale mentalităţii pierdere/câştig.

Ambele stiluri de negociere *câştig/pierdere şi pierdere/câştig sunt generate de sentimentul insecurităţii interioare al indivizilor şi firmelor*, fiind poziţii slabe pentru indivizi în cadrul colectivului de muncă şi pentru firmă pe piaţă. Stilul de negociere câştig/pierdere, pe termen scurt poate da rezultate deoarece se alimentează din talentele şi forţa, adesea considerabile, ale personalităţilor puternice ale negociatorilor. Spre exemplu, dacă furnizorul unei firme, în timpul unei negocieri, reuşeşte să-şi impună condiţiile, în mod sigur a câştigat, în timp ce firma care se aprovizionează a pierdut. Dar oare firma care a pierdut va mai apela la furnizorul respectiv? În mod sigur nu. Astfel, pe termen scurt, stilul câştig/pierdere a adus rezultate furnizorului, dar s-a dovedit o pierdere pe termen lung, manifestată prin pierderea unui client. Prin urmare, pe termen lung, stilul de negociere câştig/pierdere, se dovedeşte a fi unul de tip pierdere/pierdere.

Stilul pierdere/câştig se dovedeşte, din primul moment de aplicare, a fi anemic şi haotic, iar pe termen lung se traduce într-un stil de negociere de tip pierdere/pierdere. Cel care a pierdut într-o afacere, pe viitor va purta cicatricele fostelor negocieri. Mai mult chiar, cel care a pierdut poate să influenţeze şi alţi agenţi economici, ceea ce ar însemna pierdere pentru firma ce iniţial câştigase. Şi până la urmă totul se reduce la pierdere/pierdere.

Sunt cazuri în care mulţi directori oscilează de la lipsa de consideraţie câştig/pierdere, la spiritul concesiv pierdere/câştig. Când confuzia, lipsa de structură, de direcţie, de disciplină iau proporţii, se reîntorc la stilul câştig/pierdere. Sentimentul de culpă le subminează deciziile şi îi împinge la stilul pierdere/câştig, apoi frustrările îi readuc în poziţia câştig/pierdere.

Stilul pierdere/pierdere se manifestă când managerii (indivizii) cu mentalitate de tip câştig/pierdere se întâlnesc. Fiind indivizi la fel de egoişti, încăpăţânaţi şi hotărâţi, rezultatul confruntării lor va fi poziţia pierdere/pierdere. De regulă atitudinea pierdere/pierdere are la bază filozofia conflictului, a adversităţii, dar şi a persoanelor lipsite de o direcţie interioară, profund nefericite şi care doresc ca toată lumea să simtă la fel.

Un alt stil de negociere este cel de **tip câştig**. Trebuie specificat că negociatorii cu o astfel de mentalitate nu vor ca ceilalţi neapărat să piardă, de fapt nu-i interesează ce se întâmplă cu persoanele cu care ei negociază, dacă pierd sau dacă câştig, nu este relevant. Esenţial este ca respectivele persoane să-şi atingă scopul pe care şi l-au propus. Când rivalităţile şi competiţia lipseşte, stilul câştig este cea mai probabilă şi cea mai comună abordare a negocierii. Aceasta înseamnă că fiecare îşi va privi propriile interese, iar ceilalţi pe ale lor. În acest fel însă, nu se va crea baza necesară pentru relaţii fructuoase, de lungă durată.

Toate aceste stiluri pot fi abordate funcţie de context şi pot chiar să dea şi rezultate, uneori.

În funcţie de personalitatea firmei, negociatorii pot adopta în scopul eficientizării procesului de negociere, **stilul de negociere de tip câştig/câştig sau netranzacţionare**.

Dacă cooperarea între parteneri este indispensabilă pentru încheierea unei afaceri, nu se va adopta niciodată negocierea de tip câştig/pierdere. Opţiunea optimă depinde de realităţile conjuncturale, şi atunci se cere neapărat o prezentare şi o înţelegere corectă a realităţii şi nu implicare arbitrară a stilului câştig/pierdere sau a altui stil, în orice situaţie. De fapt, aproape toate situaţiile fac parte dintr-o realitate interdependentă, iar soluţia este câştig/câştig.

Mulţi oameni de afaceri vor considera că acest stil este impropriu condiţiilor generate de cadrul economiei de piaţă. În condiţiile unei lumii dure, realiste a afacerilor s-ar crede că omniprezent este stilul câştig/pierdere.

Problema care se pune este ce stil adoptă firmele în relaţiile cu clienţii fideli şi cu ceilalţi clienţi? Îşi permit ele să adopte un stil câştig/pierdere? Ar dori ca furnizorii lor să adopte un astfel de stil de negociere? Sigur că nu.

În funcţie de cultura lor, firmele adoptă un anumit stil faţă de salariaţii, clienţii şi furnizorii lor.

Pentru a deveni o afacere de succes calea este cea de câştig/câştig. În cazul în care nu este posibil să câştige ambii parteneri, ei pot opta pentru **varianta netranzacţionare**. Este situaţia în care, de comun acord, în lipsa unor soluţii avantajoase pentru ambii parteneri, afacerea nu se încheie. A nu încheia o afacere pentru că nu aduce soluţii avantajoase pentru parteneri conduce la o relaţie de durată, fructuoasă, de încredere şi stimă reciprocă.

Abordarea de tip câştig/câştig sau netranzacţionare pare a fi cea mai realistă la începutul unei relaţii de afaceri. Pe termen lung însă poate crea dificultăţi în afacerile iniţiate pe baze amicale. Totuşi, experienţa demonstrează că e mai bine ca o afacere în cadrul familiei sau între prieteni să pornească cu eventualitatea unei netranzacţionări pe parcurs, astfel încât afacerea să prospere fără a periclita calitatea relaţiilor.

11.3. Abordarea negocierii bazată pe principii

Puţini oameni sunt cei care menţin echilibrul între domeniul personal şi cel profesional, care sunt fericiţi pentru rezultatele altor oamenii, care menţin controlul, oferindu-le în acelaşi timp libertate oamenilor şi autonomia de care aceştia au nevoie. Aceştia sunt indivizi cu principii, iar negocierile, în orice domeniu de activitate, sunt abordate pe baza acestor principii de viaţă.

Abordarea negocierii bazată pe principii nu este uşoară pentru că necesită, în prealabil, o schimbarea a personalităţii negociatorului din mai multe puncte de vedere: psihologic, sociologic, moral, social etc.. Negociatorul va trebui să-şi alinieze valorile personale la principiile corecte, astfel fiind eliberaţi de percepţii greşite şi de prejudecăţi eronate. Aceasta deoarece negocierea bazată pe principii introduce ideea de conducerea a procesului de negociere după anumite *principii universal valabile*, cele ale universului care se referă la relaţiile şi organizaţiile umane:

- *cinstea;*
- *echitatea;*

- *dreptatea;*
- *onestitatea;*
- *integritatea;*
- *onestitatea;*
- *încrederea.*

Aceste principii sunt cele care determină evoluția umană, inclusiv evoluția afacerilor. Ele sunt legi naturale de la sine înțelese şi confirmate de-a lungul timpului, de atâtea generații de indivizi. Negociatorii sunt mai eficienți când se ghidează după aceste principii deja verificate, deoarece principiile sunt obiective, spre deosebire de valori, care sunt subiective şi interne.

Deşi unii autori[17] sunt de părere că este relativ uşor de lucrat asupra personalității, respectiv deprinderea de noi abilități, rearanjarea tiparelor exprimării verbale, dezvoltarea relațiilor interumane, consolidarea imaginii de sine, totuşi, este dificilă schimbarea obiceiurilor, sistemului de valori, a stilului de muncă, a credințelor, a virtuților, a anumitor trăsături de caracter: disciplină, curaj, respect, toleranță etc..

Negociatorul care abordează procesul negocierii din perspectiva principiilor universal valabile:

- *va fi în siguranță,* adică nu se va simți amenințat de critica interlocutorului, de observațiile şi obiecțiile acestuia sau de comparații şi schimbări;
- *va avea puterea* de a acționa, de a decide şi de a reacționa în sens pozitiv la comportamentul interlocutorului, dar şi de a cultiva noi deprinderi, mai eficiente;
- *va fi capabil să se orienteze* în procesul negocierii astfel încât problema să fie soluționată în mod acceptabil pentru ambii parteneri;
- *va avea înțelepciunea necesară pentru a finaliza în mod eficient afacerea,* păstrând echilibrul între bine şi rău, între pierdere şi câştig.

Aceasta înseamnă că negociatorul îşi va trata interlocutorul aşa cum şi el doreşte să fie tratat de către acesta, iar esența afacerilor: furnizori, clienți, angajați, profit, concurenți, imagine, tehnică şi tehnologie devine deficitară în comparației cu ansamblul de concepte, valori, percepții şi practici bazat pe principii.

Într-o abordare a negocierii bazată pe principii, ***eficiența personală şi interpersonală*** sunt determinante majore. Astfel că, **negocierea bazată pe principii** este abordată pe patru niveluri, necesare, dar insuficiente luate separat:

- ***nivelul personal;***
- ***nivelul interpersonal;***
- ***nivelul managerial;***
- ***nivelul organizațional.***

Aceasta presupune faptul că un negociator trebuie fie eficient atât pe plan personal, cât şi pe plan profesional, atât în viața personală, cât şi în cea socială.

Mai mult decât atât, în cadrul firmei, managerii şi organizaţia, ca un tot unitar trebuie să fie conduse conform principiilor universal valabile. Un negociator, chiar dacă se conduce (trăieşte) după principii corecte, nu va putea aborda o negociere pe baza acestor principii dacă managerul şi ceilalţi membrii ai echipei de negociere nu se conduc după aceleaşi principii. Negociatorii eficace îşi conduc vieţile şi relaţiile interpersonale pe baza principiilor, deci şi negocierile.

Un individ care trăieşte conform principiilor corecte, legilor naturale, este un individ care reuşeşte să:

- atingă şi să menţină un echilibru între muncă şi familie;
- rămână un om simplu în complexitatea vieţii economico-sociale globale;
- păstreze direcţia corectă, drumul bun în desişul junglei în care trăieşte;
- aibă înţelegere şi compasiune pentru semenii lui;
- manifeste respect pentru oameni şi viaţă, pentru a promova învăţarea;
- păstreze iubirea pentru oameni, indiferent de formele lor de manifestare şi de comportament;
- aibă încredere în oameni, în condiţiile în care omenirea a devenit mai rea şi mai materialistă;
- profite de ocaziile şi oportunităţile care i se oferă fără a deveni un tip rău, fără scrupule;
- manifeste dorinţa de schimbare şi de îmbunătăţire a vieţii fără a prejudicia natura şi lumea.

Abordarea procesului de negociere conform principiilor corecte presupune respectarea de către ***negociator a următoarelor reguli***:

- *adoptarea proactivităţii.* Negociatorul trebuie să fie capabil să stabilească o strategiei de negociere, dar să nu devină sclavul scenariului stabilit. De asemenea, negociatorul trebuie să răspundă corect, competitiv la observaţiile interlocutorului în orice situaţie, indiferent de personalitatea acestuia. Desigur, aceasta nu înseamnă că negociatorul trebuie să-şi nege sentimentele pe care i le determină negociatorul, trebuie să le accepte, dar să le depăşească şi să nu le păstreze în suflet;
- *imprimarea imaginii scopului negocierii în mintea sa.* Scopul negocierii este important, dar negociatorul nu trebuie să devină tributar acestuia. Negociatorul trebuie să fie conştient că, din anumite motive, independente de el sau de partener, scopul nu va putea fi atins în totalitate. Dar, vizualizarea scopului final determină forţele universului să contribuie la realizarea acestuia;

- *stabilirea şi respectarea priorităţilor.* Negociatorul trebuie să fie disciplinat, să se axeze pe acele argumente care sunt cu adevărat importante pentru interlocutor şi care îi sunt favorabile;
- *adoptarea gândirii câştig/câştig.* Negociatorul trebuie să aibă o atitudine binevoitoare faţă de partener şi faţă de nevoile acestuia. Acest tip de gândire este specific unei mentalităţi a bogăţiei, care este opusă sărăciei. Bogăţia este creată de toţi oamenii nu doar de unul singur;
- *manifestarea înţelegerii faţă de partener.* Pentru aceasta negociatorul are nevoie de curaj şi de încredere şi pentru aceasta trebuie să adopte tehnica ascultării active;
- *regula creativităţii.* Negociatorul împreună cu partenerul creează ceva, o afacere, generează o idee, încheie un acord. Aceasta înseamnă că ei acţionează sinergic în vederea atingerii scopurilor stabilite iniţial. Într-o comunicare sinergică partenerii îşi părăsesc poziţiile de negociere, îşi înţeleg nevoile şi interesele fundamentale şi găsesc soluţii pentru satisfacerea ambilor negociatori. În negocierea bazată pe principii nu se ajunge la compromis, ci la rezolvarea problemelor astfel încât ambii să câştige. În contextul economiei bazate pe cunoaştere, creativitatea reprezintă o necesitate şi o sursă a avantajului comparativ pentru orice firmă.;
- *regula inovării.* Prosperitatea firmelor în economia informaţională decurge din inovaţie şi nu din optimizare. Un negociator nu trebuie să cadă în entropie, în sisteme şi stiluri închise, ci trebuie să se perfecţioneze continuu, chiar în timpul negocierii. El trebuie să fie inventiv, să caute noi argumente logice, emoţionale, raţionale pentru a ajunge la o soluţie de câştig pentru el şi pentru partener.

Negocierea de tip ***câştig/câştig*** implică **principiile negocierii interpersonale** şi, pentru a fi eficientă, necesită o viziune clară şi iniţiativă activă, precum şi siguranţa şi orientarea interioară, înţelegerea şi puterea de acţiune care decurg dintr-un ***stil de negociere personală axată pe principii***.

Un asemenea **stil de negociere este fundamentat** pe:

- *„caracterul" (valorile, maturitatea, mentalitatea) firmei;*
- *stocul relaţional al firmei;*
- *„acorduri" de performanţă (rezultatele dorite, liniile directoare, resursele, responsabilităţile şi administrarea lor, consecinţele specifice);*
- *sistemele firmei;*

- *procesele* din cadrul ei.

Dacă cultura unei firme reflectă integritatea şi maturitatea acesteia în relaţiile pe care le are cu diverşi agenţi economici şi dacă orice relaţie este definită în termeni de performanţă şi susţinută de sistemele şi procesele firmei, atunci stilul de negociere câştig/câştig poate fi adoptat. Contractele de prestaţie pentru manageri şi pentru subordonaţii lor sunt elaborate concentrându-se pe rezultate şi nu pe metodologia atingerii acestor rezultate. Ele actualizează un imens potenţial uman individual, generează un dinamism sinergetic, întărind progresiv capacitatea de a produce, în loc de a concentra, exclusiv pe producţie, forţele sinergice ale firmei. Toate sistemele şi structurile firmelor trebuie adaptate la paradigma câştig/câştig. Aceasta fiind un mod de a privi relaţiile cu toţi partenerii de pe piaţă. Însă mult prea des sistemul este de vină. Dacă oameni competenţi sunt introduşi într-un sistem defectuos, rezultatele obţinute nu vor fi cele aşteptate.

Concepte cheie

Ambianţă
Argumentaţie
Adaptarea personalităţii
Bumerangul
Conduită morală
Câştig/pierdere
Câştig/câştig
Câştig
Demonstraţie
Deviere
Discreditare
Ignorare
Metoda contradicţiei
Metoda lui Socrate
Negociator violet
Negociator albastru
Negociator roşu
Principii corecte
Pierdere/câştig
Stil de negociere
Stil personal de negociere
Stil concesiv
Stil agresiv
Stil laş

Întrebări şi teme de dezbatere

1. Ce presupune argumentaţia? Dar demonstraţia?
2. Care sunt probele specifice demonstraţiei?
3. Utilizând clasificarea stilului personal de negociere în funcţie de modalitatea de rezolvare a conflictelor, identificaţi-vă stilul personal de negociere;
4. Ce culoare a stilului de negociere aveţi?
5. Utilizaţi una dintre metodele de argumentare în procesul de abordare a negocierii;
6. Comentaţi afirmaţia *„Oamenii de afaceri abordează orice discuţiei de afaceri din perspectiva stilului lor personal de negociere”;*

7. Analizați o situație de negociere. Ce stil de negociere ați abordat? De ce?
8. Care este stilul dvs. dominant de negociere?
9. Ce presupune stilul de negociere pierdere/câştig? Dar stilul câştig/pierdere?
10. În ce situație ați aborda stilul personal de negociere?
11. Abordați o situație de negociere conform principiilor corecte.

Exemple grile

1. **Argumentația nu reprezintă**:
   a) o etapă din cadrul procesului de negociere;
   b) o modalitate eficientă de abordare a procesului de negociere;
   c) procesul de administrare a probelor;
   d) un logos, un discurs alcătuit din cuvinte, concepte, idei şi judecăți de valoare, având drept rol punerea în valoare a avantajelor pe care le are oferta unui negociator față de cererea celuilalt negociator.
2. **Identificați afirmația falsă:**
   a) pentru a fi eficientă argumentația trebuie să fie, în acelaşi timp, rațională, logică şi emoțională;
   b) demonstrația reprezintă procesul de administrare a probelor;
   c) o argumentație eficientă se bazează pe conduita morală şi valorile culturale dobândite prin educație ale negociatorului;
   d) negocierea eficientă nu este abordată din perspectiva conținutului, adică a argumentelor.
3. **Abordarea negocierii din perspectiva argumentației şi demonstrației nu presupune parcurgerea următoarei etape**:
   a) stabilirea şi identificarea nevoilor clientului;
   b) adaptarea personalității negociatorului la personalitatea clientului;
   c) identificarea şi prezentarea avantajelor oferite clientului;
   d) neutralizarea observațiilor şi obiecțiilor interlocutorului.
4. **Transformarea observațiilor şi obiecțiilor interlocutorului în argumente se realizează folosindu-se tehnica:**
   a) „celor trei paşi";
   b) întrebărilor;
   c) ascultării;
   d) empatiei.
5. **Printre metodele recunoscute de argumentare, prezentate în literatura de specialitate, ce pot fi utilizate în abordarea eficientă a negocierii, nu se numără:**
   a) metoda clasică;
   b) metoda întrebărilor;
   c) metoda lui Socrate;

d) metoda bumerangului.

6. **Metoda bumerangului presupune:**
   a) argumentarea directă către partener;
   b) adaptarea argumentației la comportamentul interlocutorului;
   c) folosirea celor spuse de interlocutor împotriva lui însuşi;
   d) argumentarea foarte exactă, care, pas cu pas, prin intermediul concluziilor parțiale, conduce spre concluzia finală, dorită de negociator.
7. **Metoda „schimbării la timp a macazului", ca metodă de argumentare, presupune:**
   a) adaptarea argumentației la comportamentul interlocutorului;
   b) folosirea argumentelor interlocutorului împotriva lui însuşi;
   c) argumentarea directă către partener;
   d) accentuarea unor argumente.

15. **Printre capcanele sau trucurile, specifice argumentării, ce pot fi utilizate de negociator, nu se încadrează:**
   a) devierea de la scopul dorit;
   b) extragerea unei fraze din context;
   c) inducerea în eroare a interlocutorului;
   d) argumentarea directă.
16. **Inducerea în eroare a interlocutorului se realizează prin:**
   a) formularea de argumente pe jumătate adevărate, bazate pe informații eronate, utilizându-se termeni neclari şi omițând esențialul;
   b) neluarea în seamă a nevoilor interlocutorului;
   c) folosirea unor glume;
   d) argumente care vizează trăsături ale personalității interlocutorului.
17. **Stilul agresiv de negociere este specific persoanelor:**
   a) competitive, dominatoare şi care au o constantă comportamentală agresivă;
   b) mai concesive și mai dispuse să cedeze din obiective pentru a păstra relația;
   c) care cedează;
   d) care cedează întotdeauna indiferent de situație, de relația stabilită cu partenerul şi de miza negocierii.
18. **În funcție de modalitățile în care negociatorii încearcă să rezolve conflictele ei nu pot adopta următorul stil de negociere:**
   a) ocolitor sau de evitare a conflictului;
   b) de cooperare cu partenerii;
   c) agresiv;
   d) de compromis.

19. Stilul de compromis presupune:

a) că negociatorul încearcă să rezolve problemele atât prin impunerea interesului propriu, dacă este posibil, cât şi prin cooperarea cu partenerii;
b) evitarea conflictelor prin înțelegerea și susținerea intereselor partenerilor;
c) că negociatorul doreşte rezolvarea conflictului astfel încât partenerii să câştige sau să nu piardă nimic;
d) că negociatorul doreşte mai mult decât rezolvarea conflictelor; el vrea ca ambele părţi să câştige din situaţia respectivă.

20. Ocolirea sau evitarea situațiilor conflictuale reprezintă un stil specific persoanelor care:

a) schimbă subiectul în situația în care intră în conflict cu partenerul, evită persoana generatoare de conflict sau chiar lasă baltă afacerea;
b) utilizează manipularea prin logica argumentelor sau diferite modalități de a inspira milă;
c) acceptă, în situații conflictuale, un compromis rezonabil;
d) sugerează soluții în care ambii parteneri câştigă.

21. Stilul concesiv reprezintă un stil personal de negociere de cedare în situațiile conflictuale, specific persoanelor care:

a) amână discutarea subiectului conflictual sau o dau pe glumă;
b) aprobă dictonul „cel mai înțelept cedează";
c) renunță la unele aspecte ale discuției de afaceri în scopul de a câştiga timp pentru aplanarea conflictului;
d) renunță la anumite pretenții din partea interlocutorului, dacă şi acesta face la fel.

22. Compromisul este un stil personal de negociere caracteristic persoanelor care:

a) solicită un arbitru pentru rezolvarea conflictului;
b) aprobă dictonul „scopul scuză mijloacele" în atingerea obiectivelor;
c) caută o cale de mijloc în procesul negocierii;
d) încearcă să se pună în locul partenerului şi să-i înțeleagă motivele.

23. Negociatorul de tip violet este cel care porneşte în abordarea negocierii de pe poziția de:

a) dominator;
b) dominator, dar, în procesul negocierii, comportamentul acestuia se schimbă, făcând concesii pentru a se ajunge la o înțelegere sau invers;
c) arbitru;
d) supus.

24. Stilul personal de negociere nu variază în funcție de:

a) cultura națională și cultura organizației din care face parte;
b) genul negociatorului;
c) calitățile sale de negociator;
d) cantitatea și calitatea muncii depusă.

25. În funcție de paradigmele firmelor există 6 stiluri de negociere. Care din următoarele stiluri nu se încadrează în acest criteriu?

a) câştig/pierdere;
b) pierdere/pierdere;
c) tranzacționare;
d) câştig/câştig.

26. Identificați afirmația adevărată:

a) stilul pierdere/pierdere se manifestă când managerii (indivizii) cu mentalitate de tip câştig/pierdere se întâlnesc;
b) stilul de negociere pierdere/câştig se manifestă la acei negociatori care sunt considerați a fi „băieți răi";
c) ambele stiluri de negociere câştig/pierdere şi pierdere/câştig sunt generate de sentimentul securității interioare al indivizilor şi firmelor;
d) stilul pierdere/câştig se dovedeşte, din primul moment de aplicare, a fi de succes, iar pe termen lung se traduce într-un stil de negociere de tip pierdere/pierdere.

27. Negocierea bazată pe principii nu este abordată la nivel:

a) nivel personal;
b) nivel global;
c) nivel managerial;
d) nivel organizațional.

Răspunsuri corecte

Nr. grilă	Răspuns
1.	c
2.	d
3.	d
4.	a
5.	b
6.	c
7.	a
8.	d
9.	a
10.	a
11.	c
12.	c
13.	a
14.	b
15.	c
16.	b
17.	d
18.	c
19.	a
20.	b

CAP. 12. Strategii de negociere

În prezent, termenul de strategie este dezvoltat de foarte multe ştiinţe. Astfel, termenul de strategie este utilizat cu precădere în marketing: strategii de preţ, strategie de piaţă, strategii de distribuţie, strategii promoţionale, strategii de produs şi în management: strategii generice (Porter), strategii ale unităţilor strategice de acţiune, strategii globale, strategiile firmei etc..

Pornind de la toate definiţiile date termenului de strategie existente în literatura de specialitate, se poate spune că şi *procesului de negociere i se potriveşte acest termen.* Deşi, la prima vedere, datorită abordării temporale a termenului de strategie (strategie pe termen scurt, strategie pe termen mediu şi strategiei pe termen lung), s-ar părea că este cam prea mult spus strategiei în negociere. Ar fi ca şi cum s-ar putea realiza un scenariu cu privire la anumite negocieri ce s-ar purta în următorii 3-5 ani. Este dificil să se cunoască dacă, într-un domeniu de activitate, o anumită companie va mai fi pe piaţă sau nu. Astfel că nu se va putea stabili o potenţială negociere cu respectiva firmă peste 5 ani. Însă, fără o gândire strategică, negociatorul ar fi incapabil să anticipeze evoluţia negocierii şi, evident, ce tehnici şi tactici de negociere să utilizeze astfel încât să-şi atingă scopul propus sau să se apropie de acesta într-o măsură cât mai mare.

Aşa cum s-a precizat deja, ***strategia presupune existenţa a cel puţin trei componente***:

- viziunea strategică;
- obiectivele firmei sau mai precis, sistemul de obiective ale firmei;
- mijloacele disponibile ce pot fi utilizate în demersul strategic de atingere a obiectivelor stabilite.

Formularea unei strategii în negociere, datorită conţinutului conceptului, trebuie să fie succintă, nedetaliată. Punerea în acţiune a unei strategii se face prin tactici, acestea fiind punctuale, deoarece se aplică într-un context anume. În domeniul comercial, *„strategia este partea ştiinţelor comerciale care priveşte conducerea generală a negocierilor*"[80]. Aceasta poate fi considerată o definiţie a strategiei de negociere, desigur, mai abstractă. Cert este că, **strategia de negociere poate fi definită ca fiind linia directoare de conduită şi atitudine a negociatorului în vederea atingerii obiectivelor fixate utilizând informaţii şi relaţii interumane**. De fapt, *strategia de negociere reprezintă maniera dinamică şi adaptabilă în care negociatorul îşi imaginează negocierea ca proces*. Evident, strategia este o linie de gândire care se poate dovedi valabilă într-o situaţie concretă, dar incomplet inaplicabilă în multe alte situaţii în care se află un negociator. În esenţă, prin *intermediul strategiei, negociatorul îşi stabileşte un punct de plecare (fixarea obiectivului negocierii), un punct de sosire (atingerea obiectivului) şi traseul parcurs între cele două puncte (planificat, premeditat).* Traseul parcurs de negociator sau echipa de negociatori de la stabilirea

obiectivelor negocierii la atingerea acestora se realizează cu ajutorul *unor căi şi mijloace, adică prin intermediul unor tactici şi tehnici alternative, a unor instrumente care influenţează şi orientează partenerul de negociere.*

Întotdeauna, *strategia negocierilor presupune planificare, previziune şi stabilirea unor scenarii, inclusiv estimări realiste a probabilităţilor de succes pentru fiecare din acţiunile proiectate.*

Deşi *nu există o strategie universal valabilă în toate situaţiile*, aceasta trebuie să fie compatibilă cu situaţia concretă şi cu stilul personal al negociatorilor.

Indiferent cât de amplă este o confruntare, o comunicare interumană există şi se manifestă o anume strategie, pusă în practică prin intermediul unor tactici. Tacticile de negociere reprezintă acţiuni întreprinse pentru punerea în aplicare a strategiei de negociere. Acestea se referă la acţiunea concretă şi imediată, la tehnica, trucul, manifestările aparent impulsive şi jocul comportamental pe durata negocierilor. Tactica este subordonată unor obiective imediate, parţiale şi intermediare.

Însă, în cadrul negocierii propriu-zise, pot interveni anumite reacţii spontane ale negociatorilor, care, deşi nu se regăsesc în gândirea strategică, pot compromite o negociere. De regulă, *reacţiile spontane reprezintă manifestări impulsive, instinctuale, necontrolate ale partenerilor de discuţii.*

Arsenalul tactic al negociatorului este alcătuit din:

- stratageme;
- scheme;
- trucuri;
- tehnici şi jocuri de negociere.

Desigur, alegerea tacticilor şi tehnicilor potrivite situaţiei şi persoanei negociatorului se face din mers, în limitele stabilite ale opţiunilor strategice. *Principiul fundamental al acţiunii tactice este acela de a controla relaţia dintre negociatori mai degrabă la nivel emoţional, decât la nivel raţional.*

12.1. Alegerea strategiei de negociere

Alegerea strategiei de negociere nu este o simplă opţiune şi nici una neapărat raţională. Aceasta deoarece fiecare individ are un stil specific de negociere, talent pentru anumite tactici şi tehnici de negociere, o anumită culoare a stilului de negociere. Cu alte cuvinte *strategia este dependentă de*:

- *caracterul;*
- *temperamentul;*
- *stilul personal de negociere al părţilor;*
- *rolul în firmă al negociatorului.*

Astfel că, în mod inevitabil, orice strategie aleasă va fi supusă influenţei personalităţii negociatorului, caracterului şi temperamentului negociatorului,

precum şi culturii acestuia. Desigur, strategia aleasă de un negociator suportă modificări în funcţie de situaţia conjuncturală, poziţia şi puterea deţinută de partener pe piaţă şi, evident, miza afacerii.

În alegerea strategiei de negociere, ***stilul personal al negociatorului*** este foarte important, deoarece acesta se răsfrânge în maniera de:

- abordare a problemei;
- abordare a partenerului;
- comunicare;
- gestionare a relaţiei;
- rezolvare a obiectivelor.

A negocia fără o idee despre drumul care trebuie parcurs de la stabilirea obiectivelor la atingerea acestora înseamnă a călătorii fără a cunoaşte traseul şi fără a avea o hartă. Negociatorul caută drumul către acord, către partener folosind strategia ca pe o hartă mentală. Aceasta din urmă fiind prima idee intuitivă de strategie, bazată pe tendinţele comportamentale ale indivizilor [78]. *Alegerea strategiei de abordare a partenerului este momentul cel mai important în etapa de pregătire a negocierilor.* Desigur, ea depinde de stilul personal al negociatorului, dar şi de al partenerului, de miza afacerii, de conjunctură etc..

În procesul negocierii, *alegerea strategiei nu este uşoară* deoarece există situaţii în care, datorită anumitor evenimente neaşteptate, greu de anticipat, negocierile să cunoască noi direcţii şi orientări, iar planul strategic să nu mai dea rezultatele scontate. În astfel de cazuri negocierile sunt întrerupte în vederea realizării unei analize a situaţiei create, dar şi pentru reexaminarea unor alternative strategice. De aceea, în procesul negocierii, este eficient să fie ales un plan strategic flexibil, cu mai multe variante ce pot fi adaptate sau eliminate din mersul negocierilor.

În acest sens, în ceea ce priveşte *alegerea unei strategii de negociere*, negocierea are mai multe **opţiuni**:

- orientare integrativă sau orientare distributivă[47];
- orientare ofensivă sau orientare defensivă;
- negociere scurtă sau negociere care se desfăşoară pe o perioadă mai mare de timp;
- comportament de impunere sau comportament de adaptare;
- lărgirea domeniului de negociere sau îngustarea lui;
- acord încheiat imediat sau după o anumită perioadă de timp;
- acord total sau acord parţial.

Opţiunea distributivă este aleasă cu precădere în situaţia în care fiecare parte ştie că cealaltă îşi urmăreşte propriul interes. Negociatorii se vor menţine pe poziţii, făcând uneori puţine concesii şi aşteptând ca cealaltă parte să cedeze. Sunt acei negociatori care, în procesul negocierii salariului, chiar dacă ascultă motivele pentru care angajatul doreşte o creştere de salariu, ori vor promite că se va rezolva şi nu se vor ţine de cuvânt, ori vor trece la ameninţări de genul: *„nu vă convine*

salariul, căutați-vă în altă parte de lucru". Un asemenea stil este posibil doar în culturile cu distanță mare față de putere, colectiviste sau puțin individualiste, care sunt orientate spre satisfacerea clienților. Aceste culturi nu dau nici o importanță angajaților și motivării lor sau, foarte puțin, anumitor angajați din anumite compartimente. *În cadrul acestei opțiuni strategice, stilul personal de negocieri poate fi:*

- *câștig/pierdere;*
- *pierdere/câștig;*
- *pierdere/pierdere.*

Opțiunea integrativă respinge idee potrivit căreia o parte trebuie neapărat să piardă, făcând toate eforturile pentru o soluționare în spirit de colaborare, care să promoveze interesele ambelor părți. Această negociere presupune din partea ambelor părți un înalt grad de creativitate. Practicat în cadrul firmelor în care fluxul de informații este liber și în care managerii și angajații au încredere unii în alții, acest stil este constructiv și foarte eficient. Culturile în care este practicat acest stil de negociere sunt orientate spre client, orientare care este posibilă doar prin colaborarea eficientă a managerilor cu salariații; colaborare care este obținută printr-o grijă față de salariat evidentă. Toți membrii firmei comerciale vor conlucra pentru satisfacerea clienților, pentru atingerea obiectivelor și îndeplinirea misiunii firmei lor. *Stilul personal de negociere specific opțiunii strategice integrative* poate fi:

- *câștig/câștig;*
- *câștig;*
- *câștig/câștig sau netranzacționare.*

12.2. Elaborarea strategiei

În elaborarea unei strategii de negociere se parcurg o serie de etape și se ține cont de anumite aspecte absolut necesare, care influențează într-o măsură mai mică sau mai mare procesul de negociere.

Elaborarea strategiei de negociere depinde de:

- diagnosticul situație ce precede negocierea;
- opțiunile posibile;
- riscurile și constrângerile pe care le implică domeniul în care se negociază.

Astfel că, în vederea elaborării unei strategii eficiente, negociatorul trebuie să răspundă la unele întrebări[78] relevante pentru procesul de negociere. Primele întrebări vizează obiectivele negocierii, obiective care trebuie să fie realizate, făcându-se astfel diferența între acestea și obiectivele ce se doresc a fi realizate. Interesant este că, deși sunt stabilite anumite obiective ale unei negocieri, totuși, negociatorul, se așteaptă să atingă doar anumite obiective ținând cont și de

interesele şi obiectivele partenerului. Tocmai în aceasta stă frumuseţea unei negocieri.

În procesul elaborării strategiei de negociere se ţine cont de următorii *factorii de influenţă ai strategiei:*

- *conjunctura în care se desfăşoară negocierea;*
- *acţiunile posibile ale partenerului;*
- *resursele proprii;*
- *relaţiile dintre parteneri (dominare, dependenţă).*

De fapt elaborarea strategiei de negociere presupune identificarea şi definirea obiectivelor urmărite, stabilirea căilor şi mijloacelor de atingere a acestora, desigur, luându-se în considerare factorii care influenţează strategia.

Întrebări relevante în elaborarea strategiei de negociere

Tabelul nr. 12.1.

Nr. crt.	Conţinut
1.	Care sunt obiectivele pe care trebuie să le realizez
2.	Care sunt obiectivele ce se doresc a fi realizate
3.	Care sunt obiectivele ce se încearcă a fi realizate
4.	Care sunt punctele tari şi punctele slabe ale părţilor negociatoare
5.	Care sunt sursele de putere ale negociatorului
6.	Care sunt sursele de putere ale partenerului
7.	Care sunt criteriile după care va fi apreciat succesul sau eşecul negocierilor
8.	Care este cea mai bună alternativă la negociere
9.	Care este poziţia de retragere din negociere
10.	Ce atitudine şi stil de negociere va adopta negociatorul în deschiderea negocierilor
11.	Ce stil de negociere va adopta partenerul
12.	Ce tactică se va folosi în stabilirea momentului, locului, echipei şi a ordinii de zi
13.	Ce întrebări trebuie adresate în prima fază
14.	Ce atitudine probabilă va adopta partenerul
15.	Ce întrebări va pune partenerul
16.	Ce tip de replici va utiliza negociatorul
17.	Cine va declara primul poziţia de deschidere a negocierilor
18	Când şi unde va fi declarată poziţia de deschidere a negocierilor
19.	Care va fi poziţia declarată a negociatorului
20.	Ce informaţii lipsesc încă şi unde pot fi căutate
21.	Cine va declara primul poziţia de închidere a negocierilor şi de pe ce poziţie
22.	Când (în ce stadiu al negocierii) va fi declarată poziţia de închidere a negocierilor

Evident, răspunsurile la aceste întrebări, deşi pertinente, nu înseamnă că strategia de negociere este deja elaborată. Aceasta deoarece *elaborarea unei strategii de negociere presupune parcurgerea anumitor etape.* Desigur, aceste etape nu diferă cu mult față de cele parcurse în stabilirea oricărei strategii. În *literatura de specialitate sunt stabilite 5 etape în elaborarea unei strategii de negociere*[78]

- *stabilirea obiectivelor;*
- *descompunerea procesului de negociere în faze cu obiective intermediare, obiective care fac parte din cadrul obiectivelor deja stabilite ale negocierii;*
- *identificarea acțiunilor tactice;*
- *evaluarea şanselor de succes ale acțiunilor tactice;*
- *simularea sau testarea strategiei de negociere.*

Însă, în condițiile desfăşurării negocierilor în cadrul unei economii bazate pe cunoaştere, etapele necesare elaborării unei strategii de negociere se îmbogățesc cu alte câteva foarte necesare. Astfel că, în concepția autorului, elaborarea strategiei de negociere presupune parcurgerea următoarelor etape:

- ***analiza mediului intern şi extern firmei, respectiv a contextului, cadrului, situației în care se desfăşoară negocierea;***
- ***stabilirea sistemului de obiective;***
- ***orientarea negocierilor în sensul stabilirii modalității de abordare a negocierilor;***
- ***identificarea şi alegerea mijloacelor de acțiune tactice;***
- ***evaluarea rezultatelor acțiunilor tactice;***
- ***stabilirea şi alegerea opțiunilor strategice;***
- ***stabilirea bugetului;***
- ***simularea strategiei de negociere.***

În procesul elaborării unei strategii eficiente de negociere, *stabilirea obiectivelor* reprezintă o etapă foarte importantă. Însă *obiectivele se stabilesc pe baza informațiilor pertinente obținute din analiza mediului intern şi extern firmei.*

Cea de-a doua etapă a procesului de elaborare a strategiei de negociere vizează *stabilirea sistemului de obiective*, respectiv a *obiectivelor intermediare pe diferite faze ale procesului de negociere.* Această descompunere se realizează diferit în funcție de relația dintre negociator şi partener. Fiecare *obiectiv în parte se formulează clar, precis şi cuantificabil*, ca orice obiectiv, de altfel. Astfel, dacă se doreşte o creştere de salariu, negociatorul îşi va stabili drept obiectiv o creştere de 25% a salariului. Eficiența unei negocieri nu ar putea fi determinată dacă obiectivele nu ar fi cuantificabile.

Dacă, spre exemplu, obiectivul negocierii este creştere salariului, în condiţiile între cei doi parteneri există deja o relaţie, fazele procesului de negociere ar fi următoarele:

Descompunerea procesului de negociere pe faze şi obiective

Tabelul nr. 12.2.

Nr. crt.	Faza a procesului de negociere	Obiectiv
1.	Provocarea unei întâlniri informale	Testarea reacţiei angajatorului cu privire la preocuparea salariatului pentru o slujbă mai bine plătită
2.	Realizarea unei întâlniri oficiale în vederea prezentării unei idei sau proiecte utile firmei	Recunoaşterea profesională din partea angajatorului
3.	Aşteptarea unei perioade propice de creştere a salariului	Aducerea patronului într-o poziţie favorabilă atingerii obiectivului principal
4.	Tatonarea terenului în vederea obţinerii unor oferte de angajare la salarii atractive	Obţinerea unor atuuri în procesul de negociere
4.	Realizarea unei întrevederi oficiale cu patronul	Cerere de creştere a salariului cu 25%

Stabilirea modalităţii de abordare a negocierilor este etapa în care sunt identificate tehnicile utilizate pentru fiecare fază a procesului de negociere. De asemenea, această etapă se referă la fixarea comportamentului echipei de negociere.

În etapa de *identificare şi alegerea a acţiunilor tactice*, negociatorul îşi stabileşte pentru fiecare fază a negocierii tactici, trucuri sau şiretlicuri care pot determina atingerea obiectivelor intermediare. De fapt, în această etapă sunt stabilite *căile şi mijloacele necesare atingerii obiectivelor intermediare* ale negociatorului. În cadrul acestei etape sunt luate în considerare:

- *sursele de putere*. Un angajat aflat într-o poziţie strategică în cadrul firmei îşi va negocia salariul mult mai facil decât un simplu angajat. De asemenea, un salariat care este rudă cu patronul sau cu alţi membrii ai firmei în cauză ce deţin roluri importante în cadrul firmei va negocia de pe o altă poziţie decât un simplu membru organizaţional;
- *locul şi momentul negocierii*. Dacă firma tocmai a câştigat un contract important, negocierea salariului unui angajat va fi mult mai facilă decât dacă firma se află în situaţia de a pierde un client important;
- *echipa de negociere*. De foarte multe ori, angajaţii nu doresc să-şi negocieze salariile în grup şi rău fac pentru că o echipă de

negociatori înseamnă mai multe tactici, tehnici şi trucuri aplicate în vederea atingerii scopului;

- *contextul.* În exemplul dat, negocierea se poate realiza într-o anumită perioadă a anului, într-o anumită zi, atunci când patronul este bine dispus şi vrea să asculte nevoile salariatului;
- *alianțele.* În vederea creşterii salariului, negociatorul poate face alianțe strategice cu persoane sus puse în ierarhia firmei sau cu alte persoane aflate în relații foarte bune cu patronul.

Evaluarea rezultatelor acțiunilor tactice reprezintă una dintre cele mai dificile etape în elaborarea strategiei de negociere, deoarece în această etapă se estimează capacitatea acțiunilor tactice de a produce efecte pozitive. Evaluarea efectivă se realizează prin ierarhizarea acțiunile tactice în funcție de eficiența lor şi alegerea celor mai bine poziționate, eliminându-se acțiunile tactice aflate în subsolul ierarhiei.

Stabilirea şi alegerea opțiunilor strategice se referă la alegerea celor mai eficace tactici alternative pentru cazul în care unele dintre acțiunile tactice alese devin inadecvate în procesul negocierii.

Stabilirea bugetului este o etapă necesară în orice strategie, influențat fiind de obiectivele stabilite, de componența echipei de negociere, de miza afacerii, de locul şi momentul de desfăşurare a procesului de negociere, de arsenalul de tehnici, tactici şi trucuri utilizate.

Simularea strategiei de negociere reprezintă o ultimă etapă înainte de începerea procesului de negociere. Testarea strategiei de negociere se poate realiza cu ajutorul:

- ✓ *unui prieten.* Această modalitate de testare este viabilă dacă prietenul dispune de suficiente informații cu privire la partener: comportament, stil de negociere, valori, credințe, atitudini etc. şi la situația din cadrul firmei;
- ✓ calculatorului;
- ✓ unei echipe.

Astfel sunt trecute în revistă toate detaliile cu privire la parcursul negocierii, puncte cheie, momente favorabile sau nu, putându-se detecta astfel erorile şi a le corecta. De asemenea sunt precizate şi tacticile de negociere, care reprezintă elementul dinamic şi flexibil al tratativelor, care poate fi adaptat la situațiile noi, apărute în diverse etape ale negocierii, în funcție de acțiunile partenerului şi de conjunctură. În elaborarea tacticii de negociere se ține cont de *ordinea în care sunt discutate problemele, de subiectele asupra cărora urmează să se exercite presiuni şi de gradul de intensitate a presiunii exercitate, precum şi de timpul disponibil ce poate fi alocat pentru argumentare şi contraargumentare.* În acest sens pot fi delimitate tactici de negociere:

- cooperante;
- conflictuale de exercitare de presiuni asupra adversarilor;

- de utilizare a timpului.

În general, în ***elaborarea strategiei ofensive sau defensive*** sunt vizate ***tactici de negociere ofensive și defensive***. În categoria *tacticilor de negociere ofensive* se înscriu:

- *tactica întrebărilor* (de testare, specifice, de atac, măgulitoare, da sau nu);
- *tactica „zâmbetului"* este apreciată de orice partener indiferent de stilul și personalitatea lui;
- *tactica exercitării presiunii* asupra membrilor echipei oponente (flatare, corupție, șantajul, constrângerea, presiunea timpului);
- *tactica iritării adversarului* (prin divagare, repetiție, glume, logoree (moara hodorogită) etc.);
- *tactica acceptării aparente* (a propunerilor partenerului);
- *tactica propunerii contrariului* (negociatorul propune opusul a ceea ce vrea să obțină) etc..

Printre *tacticile defensive de negociere* literatura de specialitate situează:

- *tactica pretinsei neînțelegeri*;
- *tactica „Da, Dar"* este preferabilă unui *„Nu"* categoric în cadrul negocierilor;
- *tactica „dacă ..., atunci ..."* cuprinde în prima parte o ipoteză favorabilă partenerului, iar a doua este o ipoteză favorabilă negociatorului;
- *tactica contraîntrebării* este o tehnică prin care, în mod sistematic, se aruncă mingea în terenul partenerului;
- *tactica problemelor neimportante*;
- *tactica amânării discuțiilor*;
- *tactica obosirii echipei oponente* etc..

În negocierile de zi cu zi oamenii folosesc des aceste tactici de negociere, deoarece urmăresc atingerea unor scopuri, interese și satisfacerea unor nevoi.

Tacticile sunt aplicate în timpul negocierii în funcție de situația exactă, iar o strategie este alcătuită din înlănțuirea unor acțiuni tactice premeditate.

12.2. Tipuri fundamentale de strategii de negociere

În literatura de specialitate sunt prezentate mai multe tipuri de strategii, clasificate după diferite criterii, fără însă a putea fi ierarhizate fie ca importanță, fie ca eficacitate. Se poate spune însă că *aplicarea unei strategii sau alteia depinde* de:

- contextul, conjunctura în care se află partenerii;

- sursele lor de putere;
- timpul afectat procesului de negociere;
- stilul personal de negociere;
- moralitatea negociatorului;
- natura relației dintre părți;
- personalitatea fiecărui negociator.

Astfel că atât în teorie, cât şi în practică nu există o *strategie ideală*, deşi pentru specialişti aceasta ar fi o ***strategie rațională***, care se bazează pe:

- ✓ un comportament neutru, rațional din partea negociatorilor;
- ✓ o atitudine de găsire a unor soluții mutual avantajoase;
- ✓ o atitudine diferită față de oameni şi față de probleme;
- ✓ parteneri care rezolvă un diferend, o problemă etc..

Strategiile de negociere, practicate de negociatori variază între culturi şi, mai ales, ***în funcție de stilul personal de negociere***. Astfel, strategia de negociere poate fi[78]:

- **distributivă sau de dominare;**
- **de cedare;**
- **de evitare;**
- **de cooperare;**
- **de compromis**.

Strategia distributivă sau de dominare demolează uşor şi construieşte greu, fiind recomandată când:

- ➢ partenerii sunt de fapt adversari, agresivi şi exploatatori;
- ➢ se impune o acțiune rapidă şi decisivă;
- ➢ partenerul este gata să profite de orice încercare de compromis sau de cooperare;
- ➢ negociatorul ştie că are dreptate şi poate proba acest lucru;
- ➢ nu există nici o altă posibilitate de a ajunge la un consens.

Această strategie este viabilă când partenerii au interese opuse şi când orice concesie apare ca o slăbiciune, acordul urmărit este cu atât mai bun cu cât loveşte mai dur partea adversă.

În cadrul acestei strategii relevantă este puterea de negociere a părților aflate în conflict, iar ***tacticile de negociere*** folosite sunt dure şi tensionate:

- polemică exersată prin contre permanente şi prin devieri sistematice de la subiect;
- atacul în forță şi intimidarea;
- manevre retorice bazate pe:
    - ✓ disimulare;
    - ✓ mascarea intențiilor;
    - ✓ ascunderea adevărului;
    - ✓ culpabilizarea adversarului;

- descalificarea prin:
  - ✓ rea credință;
  - ✓ atac la persoană;
  - ✓ căderea în derizoriu.

Strategia de cedare este necesară, oportună şi recomandată atunci când:

- ➢ merită să fie făcute concesii pentru probarea generozității;
- ➢ afacerea este fie importantă, fie urgentă pentru partener, iar negociatorul va fi răsplătit în viitor;
- ➢ obiectivele stabilite nu sunt oneste şi nici morale, iar cedare vine la timp pentru a finaliza afacerea într-un mod elegant;
- ➢ poziția deținută de negociator este amenințată, iar cedarea presupune doar diminuarea pierderilor;
- ➢ stabilirea unor relații armonioase cu partenerul este mai importantă decât afacerea respectivă.

Strategia de evitare presupune faptul că, în anumite situații, negociatorul se retrage, abandonând negocierea din diferite motive. Desigur, fuga nu este benefică nici unui partener, dar uneori este necesară, şi anume, când:

- ➢ miza afacerii este lipsită de importanță;
- ➢ nu există nici o şansă pentru atingerea obiectivelor stabilite;
- ➢ negociatorul are o altă afacere de încheiat, cu miză mai importantă;
- ➢ costurile negocierii sunt mai mari decât efectele acesteia;
- ➢ tensiunea dintre părți este prea mare şi apare necesitatea unei pauze;
- ➢ sunt necesare mai multe informații despre partener;
- ➢ sincronizarea părților este imposibilă din diferite motive: loc, context, moment etc..

Strategia de cooperare sau **strategia integrativă** este eficientă în situațiile în care partenerii îşi respectă aspirațiile şi interesele, tolerându-şi diferențele de opinii şi de aspirații. Climatul negocierilor, când strategia este de cooperare, este caracterizat de încredere şi optimism. Tacticile specifice acestei strategii se bazează pe reciprocitatea concesiilor cu privire la:

- ✓ termenele de livrare;
- ✓ termenele de plată;
- ✓ condiții de calitate;
- ✓ preț etc..

Deşi strategiile de cooperare sunt necesare într-o economie bazată pe cunoaştere, astfel de strategii se justifică, mai ales când:

- ➢ miza este prea mare pentru a se recurge la compromis;
- ➢ încheierea afaceri necesită cooperare din partea tuturor părților;
- ➢ situația este ori prea complexă, ori prea delicată şi necesită

Strategia de compromis. Soluția adoptată prin acest tip de strategie aduce un câştig redus sau o pierdere limitată pentru ambii parteneri. În cadrul *strategiei de compromis persuasiune şi manipularea joacă un rol important.*

Acest tip de strategie se justifică când:

- miza afacerii este importantă, dar nici relația nu este de neglijat;
- relația dintre părți este importantă, dar şi obiectivele celor doi parteneri sunt la fel de importante;
- partenerii se află în criză de timp;
- partenerii sunt la fel de hotărâți să-şi atingă obiectivele;
- partenerii au puteri egale.

Deşi, în timp, s-au făcut progrese în ceea ce priveşte tacticile, tehnicile şi mijloacele necesare susținerii procesului de negociere, totuşi, bazele strategice şi tactice ale rezolvării problemelor dintre două părți adverse au rămas fundamental aceleaşi.

Tipologia strategiilor fundamentale

Tabelul nr. 12.3.

Nr. crt.	Criteriul	Strategii
1.	Potențialul de luptă şi puterea părților negociatoare	• **directe;** • **indirecte.**
2.	Instrumentarul psihologic utilizat	• **competitive;** • **cooperante.**
3.	După modul în care sunt lansate şi acceptate ofertele şi comenzile	• **deciziei rapide;** • **deciziei de aşteptare**

Sursa: Prutianu Şt.. "Manual de comunicare şi negociere în afaceri. II. Negocierea", Editura Polirom, Iaşi, 2000, pp. 73-76

Strategiile directe sunt folosite când raportul de forțe este net favorabil, iar puterea de negociere impune voința celui mai tare.

Strategiile indirecte sunt aplicate când raportul de forțe este nefavorabil, utilizându-se tactici de uzură a partenerului. Adversarul este atins în punctele vulnerabile, fără a fi atacat într-un mod direct, frontal şi determinat să acorde atenție obiectivelor intermediare mai puțin importante, dar care neglijate pot conduce la pierderea negocierilor. Epuizat fiind în urma rezolvării problemelor mai puțin importante, partenerul nu va mai acorda aceeaşi atenție tocmai punctelor cheie din cadrul negocierii. Toate aceste manevre se circumscriu manipulării.

Strategiile competitive sunt mai simple decât cele cooperante, deoarece prin intermediul acestora negociatorul caută să obțină avantaje fără a face concesii

în schimbul lor. Deşi sunt dure şi tensionate, bazându-se pe disproporţii de putere de negociere între părţi, strategiile competitive sunt necesare pe termen scurt, generate fiind de necesitatea folosirii oportunităţilor apărute datorită schimbării conjuncturii pieţei. Astfel de strategii sunt necesare când între părţi există următoarele *tipuri de conflicte de voinţă*:

- *conflict de valori, credinţe, preferinţe;*
- *conflict de interese;*
- *conflict de mijloace şi instrumente necesare atingerii obiectivului stabilit.*

Interesele partenerilor de afaceri sunt, în general, diferite, generate fiind de bazelor lor materiale şi financiare, de sursele de materii prime, de debuşeele de piaţă, de concurenţă etc.. Deşi, în esenţă, interesele părţilor sunt aceleaşi: un profit cât mai mare etc.. Tocmai de la înţelegerea acestui aspect esenţial al negocierilor porneşte **strategia cooperantă**.

Această strategie este adoptată când partenerii doresc să coopereze în vederea atingerii obiectivelor proprii. În *strategia cooperantă sunt folosite tactici de influenţă pozitivă:*

- ✓ *promisiunile;*
- ✓ *recomandările;*
- ✓ *concesiile;*
- ✓ *recompensele.*

După *modul în care sunt lansate şi acceptate ofertele şi comenzile, strategiile de negociere se clasifică în două categorii:* ***strategia deciziei rapide şi strategia deciziei de aşteptare***. Ambele categorii de strategie sunt adoptate ţinându-se cont de factori, cum sunt:

- calitatea de vânzător/ cumpărător pe care o are negociatorul;
- natura mărfii;
- presiunea necesităţii de desfacere/aprovizionare;
- raportul dintre parteneri pe piaţa externă etc..

Strategia de negociere poate fi definită din cinci puncte de vedere, şi anume:

- strategia ca o *percepţie*, prin care se defineşte un curs prestabilit de acţiuni tactice, pentru a soluţiona o problemă;
- strategia ca un *plan,*în care sunt organizate fazele şi etapele procesului de negociere, obiectivele acestora, precum şi căile şi mijloacele de realizare;
- strategia ca un *model* ce stabileşte o structură de acţiuni tactice, consistente în plan comportamental;
- strategia ca o *perspectivă* ce implică nu numai stabilirea unei anumite modalităţi de abordare a negocierii, dar şi o anumită

percepere a realității negocierii ce se reflectă în acțiunile sale vizând partenerul.

Indiferent de strategia de negociere adoptată, implementarea acesteia implică acțiuni practice prin care întreprinderea își pune în valoare potențialul de negociere, adaptându-se permanent la condițiile concrete ale partenerilor, astfel încât să-și poată realiza obiectivele pe care și le-a propus. Tacticile se află în relații de subordonare față de strategie. Dacă firma optează pentru o strategie directă, vizând obținerea unei poziții și mai înalte pe piața pe care acționează, tacticile utilizate trebuie să reflecte această opțiune.

Modul în care firma își concepe dezvoltarea, direcțiile în care dorește să meargă, acțiunile practice pe care trebuie să le realizeze în vederea valorificării potențialului său în concordanță cu cerințele pieței, caracterizează politica de negociere a întreprinderii. Reunind strategiile și tacticile aferente, politica de negociere desemnează un anumit stil al întreprinderii, maniera specifică de abordare și de rezolvare a procesului de negociere.

Concepte cheie

Abordare temporală a strategiei
Alegerea strategiei de negociere
Alegerea opțiunilor strategice de negociere
Bugetul strategiei
Cooperare
Compromis
Cedare
Evitare
Evaluare
Jocuri de negociere
Opțiuni strategice
Orientare distributivă
Orientare integrativă
Strategie de negociere
Strategie de cedare
Strategie de evitare
Strategie directă și indirectă
Strategie competitivă
Strategie dominantă
Tactică

Întrebări și teme de dezbatere

1. Definiți strategia în negociere;
2. Ce este strategia comercială?
3. Puteți realiza o paralelă între strategia firmei și strategia de negociere? Care sunt deosebirile? Dar asemănările?
4. Ce relației există între strategia firmei și strategia de negociere?
5. Este necesară elaborarea unei strategii de negociere?
6. În ce situație ați adopta o strategie de cooperare sau strategia integrativă?
7. Când ați utilizat o strategie distributivă sau de dominare? De ce?

8. Ce fel de strategie adoptați în cazul unui conflict de voință?
9. Elaborați o strategie de negociere în situația în care obiectivul negocierii este creștere salariului;
10. Descrieți un tip de strategie aplicat în situația în care aveți interese opuse față de partener.

Exemple grile

1. **Strategia firmei nu presupune existența:**
   a) viziunii strategice a firmei;
   b) obiectivelor firmei sau mai precis, sistemul de obiective ale firmei;
   c) mijloacelor disponibile ce pot fi utilizate în demersul strategic de atingere a obiectivelor stabilite;
   d) procesului de negociere.
2. **Identificați afirmația falsă:**
   a) termenul de strategie este dezvoltat de foarte multe științe;
   b) procesului de negociere i se potrivește termenul de strategie;
   c) formularea unei strategii în negociere, datorită conținutului conceptului, trebuie să fie detaliată;
   d) tacticile sunt punctuale, deoarece se aplică într-un context anume.
3. **Strategia de negociere poate fi definită ca fiind:**
   a) o strategie detaliată;
   b) linia directoare de conduită și atitudine a negociatorului în vederea atingerii obiectivelor fixate, utilizând informații și relații interumane;
   c) maniera dinamică și adaptabilă în care negociatorul acționează;
   d) partea științelor comerciale care privește conducerea generală a activității firmei.
4. **Identificați afirmația adevărată:**
   a) în domeniul comercial, strategia nu este partea științelor comerciale care privește conducerea generală a negocierilor;
   b) strategia de negociere este o linie de gândire care se poate dovedi valabilă în orice situație în care se află un negociator;
   c) strategia de negociere reprezintă maniera dinamică și adaptabilă în care negociatorul își imaginează negocierea ca proces;
   d) există o strategie universal valabilă în toate situațiile.
5. **Prin intermediul strategiei, negociatorul nu își stabilește:**
   a) un punct de plecare (fixarea obiectivului negocierii);
   b) un punct intermediar;

c) un punct de sosire (atingerea obiectivului);
d) traseul parcurs între cele două puncte (planificat, premeditat).

6. **Strategia negocierilor nu presupune:**
   a) planificare;
   b) previziune şi stabilirea unor scenarii;
   c) estimări realiste a probabilităţilor de succes pentru fiecare din acţiunile proiectate;
   d) mijloace de control.
7. **Reacţiile spontane ale negociatorilor reprezintă:**
   a) manifestări impulsive, instinctuale, necontrolate ale partenerilor de discuţii;
   b) manifestări controlate ale interlocutorului;
   c) trucuri folosite de negociator;
   d) jocuri de negociere.
8. **Arsenalul tactic al negociatorului nu este alcătuit din:**
   a) trucuri de negociere;
   b) tehnici de negociere;
   c) jocuri de negociere;
   d) reacţii spontane ale negociatorilor.
9. **Alegerea strategiei de negociere nu este:**
   a) o simplă opţiune;
   b) neapărat raţională;
   c) dependentă de stilul personal de negociere al părţilor;
   d) uşoară.
10. **Strategia de negociere nu este dependentă de:**
    a) caracterul şi temperamentul negociatorilor;
    b) stilul personal de negociere al părţilor;
    c) rolul în firmă al negociatorului;
    d) orientarea concurenţilor.
11. **Care dintre următoarele nu poate fi considerată opţiune strategică de negociere?**
    a) orientare integrativă;
    b) orientare defensivă;
    c) orientare către piaţă;
    d) orientare distributivă.
12. **În cadrul opţiuni strategice integrative, stilul personal de negocieri poate fi:**
    a) câştig/câştig;
    b) câştig/pierdere;
    c) pierdere/câştig;
    d) pierdere/pierdere.

13. În cadrul opțiuni strategice distributive, stilul personal de negocieri poate fi:
   a) câştig/câştig;
   b) câştig/pierdere;
   c) câştig;
   d) câştig/câştig sau netranzacționare.

14. Elaborarea strategiei de negociere nu depinde de:
   a) diagnosticul situație ce precede negocierea;
   b) opțiunile posibile;
   c) riscurile şi constrângerile pe care le implică domeniul în care se negociază;
   d) avantajele oferite de domeniul în care se negociază.

15. Printre factorii de influență ai strategiei de negociere nu se înscriu:
   a) acțiunile posibile ale partenerului;
   b) resursele partenerului;
   c) conjunctura în care se desfăşoară negocierea;
   d) relațiile dintre parteneri (dominare, dependență).

16. Care dintre următoarele nu este considerată, de literatura de specialitate, etapă în elaborarea unei strategii de negociere:
   a) stabilirea obiectivelor;
   b) descompunerea procesului de negociere în faze cu obiective intermediare;
   c) analiza mediului intern şi extern firmei, respectiv a contextului, cadrului, situației în care se desfăşoară negocierea;
   d) simularea sau testarea strategiei de negociere.

17. Printre tacticile defensive de negociere, literatura de specialitate situează:
   a) tactica amânării discuțiilor;
   b) tactica „zâmbetului" care este apreciată de orice partener indiferent de stilul şi personalitatea lui;
   c) tactica exercitării presiunii asupra membrilor echipei oponente (flatare, corupție, şantajul, constrângerea, presiunea timpului);
   d) tactica acceptării aparente (a propunerilor partenerului).

18. În categoria tacticilor de negociere ofensive se înscrie:
   a) tactica întrebărilor;
   b) tactica contraîntrebării este o tehnică prin care, în mod sistematic, se aruncă mingea în terenul partenerului;
   c) tactica problemelor neimportante;
   d) tactica pretinsei neînțelegeri.

19. Strategia de negociere rațională se bazează pe:
   a) un comportament irațional din partea negociatorilor;
   b) o atitudine de găsire a unor soluții mutual avantajoase;

c) o atitudine similară față de oameni şi față de probleme;
d) parteneri care nu rezolvă un diferend şi nici o problemă.

20. În funcție de stilul personal de negociere, strategia de negociere nu poate fi:

a) distributivă sau de dominare;
b) de cedare;
c) de cooperare;
d) de aşteptare..

Răspunsuri corecte

Nr. grilă	Răspuns
1.	d
2.	c
3.	b
4.	c
5.	b
6.	d
7.	a
8.	d
9.	c
10.	d
11.	c
12.	a
13.	b
14.	d
15.	b
16.	c
17.	a
18.	a
19.	b
20.	d

BIBLIOGRAFIE

1. Adler A., „*International dimensions of organizațional behavior*", Second Edition, Kent Publishing Company, Boston, 1991;
2. Allport G. W., „*Structura şi dezvoltarea personalității*", Editura Didactica şi Pedagogică, R.A.; Bucureşti; 1981;
3. Androniceanu A., „*Managementul schimbărilor*", Editura ALL, Bucureşti, 1998;
4. Baldrige L., „*Codul manierelor în afaceri*", Editura Ştiinţă şi Tehnică S.A., Bucureşti, 1992;
5. Baldrige L., „*Codul manierelor în afaceri*", Editura Amerocart, Bucureşti, 1993;
6. Bari I., „*Globalizarea şi problemele globale*", Editura Economică. Bucureşti, 2001;
7. Baskin O. W., Aronoff C. E., „*Interpersonal communication in organizations*", Goodyear Publishing Company, Inc., Santa Monica, 1995;
8. Bâtlan I., „*Introducere în istoria şi filosofia culturii*", Editura Didactică şi Pedagogică, R.A., Bucureşti, 1993;
9. Bellenger L., „*Stratégies et tactique de negociation*", ESF, Paris, 1995;
10. Bondrea A., „*Sociologia culturii*", Editura Fundației România de mâine, Bucureşti, 1993;
11. Bortun, M.; „*Factori culturali în formarea conştiinței profesionale: o abordare teoretico-metodologica*"; Editura Didactica si Pedagogica; Bucureşti; 1987;
12. Caraiani Ghe., Georgescu T., "*Negocierea interculturală în tranzacțiile comerciale internaționale*", Editura Universul Juridic, Bucureşti, 2006;
13. Cardon A., „*Profils d'equipes et culture d'entreprise mettre votre eguipe en valeur*", Les Editions d'Organisation, GEODIF, 1992;
14. Chombart de Lauwe, P.H., „*Cultura şi puterea*", Editura Politica, Bucureşti, 1982;
15. Constantinescu D. A, Ungureanu A. M. s.a., „*Management comparat*", Colecția Națională, Bucureşti, 1999;
16. Corraze J., „*Communications nonverbales*", PUF, Paris, 1992;
17. Covey S., „*Eficiență în 7 trepte*", Editura ALL, Bucureşti, 1997, p. 7;
18. Covey S., „*Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii*", Editura ALLFA, Bucureşti, 2000;
19. Cray D., Mallorx G., „*Making Sens of Mananging Culture*", International Thomson Business Press, 1998;
20. Daft R. L., „*Understanding managment*", The Dryden Press, New York, 1995, p. 74;

21. Dahrendorf R., „*Conflictul social modern*", Editura Humanitas, Bucureşti, 1995;
22. Dan V., coordonator, „*Strategii şi structuri industriale competitive*", Editura. ALL, Bucureşti, 1997;
23. De Vires, M., „*Writing and Communicating Successfully in Today's Global Marketplace*", Houghton Mifflin Company, Boston, New York, 1994;
24. Dima N., "*Cross cultural communication Institute for the study of man*", Washington D.C., 1990;
25. Dinu M.. "*Comunicarea. Repere fundamentale*, Editura Algos, Bucureşti, 2000, pp. 8-13, p. 91, pp. 95-107;
26. Dragoş V., „*Tehnici de negociere şi comunicare*", Editura Expert, Bucureşti, 2000;
27. Drăgan I., „*Paradigme ale comunicării de masă*", Editura Şansa, Bucureşti, 1996;
28. Dupont C., „*La négociation: conduite théorie, applications*", 4e Edition, Dalloz, Paris, 1994;
29. Ficeac B., „*Tehnici de manipulare*", Editura Nemira, Bucureşti, 1996;
30. Fischer R., Ury W., „*Getting To Yes: Negotiation Agreement Without Giving In*", 2nd Edition, Penguin Books, New York, 1991;
31. Furnham A., Bocher S., „*Culture shock: psychological reactions to unfamiliar environments*", Methuen, London, 1986, pp. 207-208;
32. Georgescu T., „*Negocierea afacerilor*", Editura Porto-Franco, Galaţi, 1992, pp. 46-50;
33. Georgiu G., „*Naţiune. Cultură. Identitate*", Editura Diogene, Bucureşti, 1997;
34. Gordon J., Mony R. W., Sharplin A., Premeaux S., „*Management and Organizational Behavior*", Allyn and Bacon, Boston, 1990;
35. Hall E. T., „*The Silent Language*", Anchor Books, Doubleday, New York, 1990;
36. Harper R. G., Wiens A. N., & Matarazzo J. D., „*Nonverbal communication: the state of the art*", Wiley, New York, 1978;
37. Heslin R., & Patterson M. L., „*Nonverbal behavior and social psychology*". Plenum, New York, 1982;
38. Hiltrop J., Udall S., "*Arta negocierii*", Editura Teora, Bucuresti, 1998;
39. Hofstede G., „*Managementul structurilor multiculturale*", Editura Economică, Bucureşti, 1996;
40. Hofstede G., „*Cultures and organizations of the mind*", McGraw-Hill Book Company, London, 1991;
41. Huţu C.A., „*Cultură organizaţională şi transfer de tehnologie*", Editura Economică, Bucureşti, 1999, p. 97;
42. Igalens J., „*Audit des ressources humaines*", Edition Liaisons, Paris, 2000;

43. Ionescu Gh. Gh., „*Dimensiunile culturale ale managementului*", Editura Economică, Bucureşti, 1996;
44. Ionescu- Ruxăndoiu L., "*Conversaţia. Structuri şi strategii*", Editura ALL, Bucureşti, 1999;
45. Iorgulescu M., „*Istoria comerţului*", Editura Ancora, Bucureşti, 1926, p. 3
46. Jay A., „*Management and Machiavelli: An Inquiry into the Politics of Corporate Life*", Holt, Rinehart and Wiston, New York, 1967;
47. Johns G.., „*Comportament organizaţional*", Editura Economică, Bucureşti, 1998, pp. 335-338, p. 344;
48. Kobi J. M., Wuthrich H., „*Culture d'entreprise, modes d'action*", Edition Nathan, 1991;
49. Kotter J. P., Heskett J. L., „*Corporate culture and performance*". Publisher Simon & Schuster Trade, 1992;
50. Lafaye C., „*Sociologia organizaţiilor*", Editura Polirom, Iaşi, 1998;
51. Laplatine F., „*Descrierea etnografică*", Editura Polirom, Iaşi, 1996;
52. Lazarev S. N., „*Sistemul autoreglării câmpurilor*", Editura Dharana, Bucureşti, 2000;
53. Lohisse J., "*Comunicarea. De la transmiterea mecanică la intercaţiune*", Editura Polirom, Iaşi, 2002 p. 13, p. 19;
54. Marinescu A., „*Codul bunelor maniere astăzi*", Editura Humanitas, Bucureşti, 2002, p. 16
55. Mattelart A., Mattelart M., „*Istoria teoriilor comunicării*", Editura Polirom, Iaşi, 2001 p. 70;
56. Mazilu D., „*Tratat privind teoria şi practica negocierilor*", Editura Lumina Lex, Bucureşti, 2002;
57. McCord R., Popescu M. N., Luţă L. I., Straton G., „*Arta de a negocia*", Editura Rentrop & Straton, Bucureşti, 1997, pp. 9-38;
58. Mecu Ghe., „*Tehnica negocierii în afaceri*", Editura Genicod, Bucureşti, 2001 p. 7-16;
59. Mintzberg H., Quinn J., James R., „*The strategy proces concepts*", Prentice Hall, 1991;
60. Mohanu F., „*Comunicarea orală eficientă în afaceri*", Editura ASE, Bucureşti, 2002;
61. Moraru I., „*Acţiunea socială şi comportamentul individual*", Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică; Bucureşti, 1986;
62. Nicolescu O., „*Sisteme, metode şi tehnici manageriale ale organizaţiei*", Editura Economică, Bucureşti, 2000;
63. Nicolescu O, „*Strategii manageriale de firmă*", Editura Economica, Bucureşti, 1996;
64. Nicolescu O., „*Management comparat*", Editura Economica, Bucureşti, 1997;

65. Patriche D., Ionaşcu V., Popescu M., „*Economia comerţului*”, Editura Uranus, Bucureşti, 2002;
66. Pânişoară I. – V., „*Comunicarea eficientă. Metode de interacţiune educaţională*”, Editura Polirom, Iaşi, 2002
67. Pease A., Garner A., „*Limbajul vorbirii. Arta conversaţiei*”, Editura Polimark, Bucureşti, 1994 pp. 46-113;
68. Pease A., „*Limbajul trupului*”, Editura Polimark, Bucureşti, 1999, pp. 53-56, p. 190;
69. Pistol Gh., „*Negocierea: Teorie şi practică*”, Institutul Naţional de Cercetări Comerciale „Virgil Madgearu”, Bucureşti, 1994, p. 17;
70. Pop M., „*Obiceiuri Tradiţionale*”, Institutul de Cercetări Etnologice şi Dialectologice, Bucureşti, 1976;
71. Popescu D., „*Arta de a comunica*”, Editura Economica, Bucureşti, 1998;
72. Popescu – Neveanu P., (coordonator), „*Psihologie*”, Editura Didactică şi Pedagogică, R.A., Bucureşti, 1997;
73. Popescu M., „*Cultura afacerilor*”, Editura Economică, Bucureşti, 2003;
74. Popescu M., „ *E-commerce*”, suport de curs la Master „Marketing şi negociere în afaceri”, Bucureşti, 2005;
75. Popescu M., Ionaşcu V., „*Bazele comerţului*”, Editura OSCAR PRINT, Bucureşti, 2006;
76. Popescu M. D., „*Globalizarea şi dezvoltarea trivalentă*”, Editura Expert, Bucureşti, 1999, pp. 21-22;
77. Prutianu Şt., “*Manual de comunicare şi negociere în afaceri. I. Comunicarea*”, Editura Polirom, Iaşi, 2000, pp. 17-26, pp. 28-33, p. 161, p. 259, p. 283, p. 324;
78. Prutianu Şt., “*Manual de comunicare şi negociere în afaceri. II. Negocierea*”, Editura Polirom, Iaşi, 2000 p. 15, pp. 58-78, p. 104, p. 146, pp. 163-180;
79. Rees D., „*Arta managementului*”, Editura Tehnică, Bucureşti, 1996;
80. Souni H., „Manipularea în negocieri”, Editura Antet, Bucureşti, 2001;
81. Straton R., „*Arta de a negocia*”, Editura Rentrop & Straton. Bucureşti, 1997;
82. Tamas S., "*Prospectiva socială*", Editura Victor, Bucureşti, 1999;
83. Vasile D. C., „*Tehnici de negociere şi comunicare*”, Editura Expert, Bucureşti, 2000, p. 10;
84. Voiculescu D., „Negocierea – formă de comunicare în relaţiile interumane”, Editura Ştiinţifică, Bucureşti, 1991;
85. Zamfir C., Vlăsceanu L., (coordonatori), „*Dicţionar de sociologie*”, Editura Babel, Bucureşti, 1993;
86. ***Cod deontologic al avocaţilor din UE
87. ***Dicţionarul explicativ al limbii române, Editura Universul Enciclopedic, Bucureşti, 1998;

88. ***Legea nr. 544/2001;
89. http://e.learning.ro/ro/;
90. http://idd.euro.ubbcluj.ro;
91. http://legislatie.resurse-pentru-democratie.org/544_2001.php;
92. http://www.anapobleanu.ro/2006/12/12;
93. http://www.businessweek.com;
94. http://www.didactic.ro/files/15/00arta_de_a_comunica__ghid_pentru_activitati_de_comunicare_1_.pdf;
95. www.bn.com;
96. www.computerwoche.de – centru de inițiere a societății cunoaşterii în Germania;
97. www.e-scoala.ro – despre semnificația şcolii online;
98. www.hasdeu.md/ro/add_dir/dimensiune_sociala.shtml - site despre dimensiunile sociale ale Internetului;
99. www.know-2.org – site de informare şi cunoaştere;
100. www.mcti.ro;
101. www.parliament.uk;
102. www.uar.ro/cod_av_ue.htm.
103. http://www.ase.ro/biblioteca/pagina2.